

Tilburg University

Effectief personeelsmanagement

Jong, Geert Roelof Arjen de

Publication date:
1987

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Jong, G. R. A. D. (1987). *Effectief personeelsmanagement: Een interventiestrategie*. [, Tilburg University]. Kluwer Bedrijfswetenschappen.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Effectief personeels- management

Een interventiestrategie

G. R. A. de Jong

Monografieën sociaal beleid

Effectief personeelsmanagement



Promotoren: Prof. dr. J.J.J. van Dijk

Prof. dr. Ch.J. de Wolff

Effectief personeelsmanagement

Een interventiestrategie

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Katholieke Universiteit Brabant, op gezag van de
rector magnificus, prof. dr. R.A. de Moor, in het openbaar
te verdedigen ten overstaan van een door het college
van decanen aangewezen commissie in de aula
van de Universiteit op vrijdag 2 oktober 1987
te 16.15 uur door

Geert Roelof Arjen de Jong

geboren te Amsterdam

Katholieke Universiteit Brabant	
Bandnummer	927428
Signatuur	273 E 8

658.3
043.3
650.11
652.91

Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer

Aan: Ninke, Jiska, Sacha en Aike

Inhoudsopgave

Voorwoord	11
Inleiding	13
1. Personeelsmanagement. Uitgangspunten van het onderzoek	15
1.1. Het personeelsmanagement van de organisatie	15
1.1.1. <i>Historische schets</i>	15
1.1.2. <i>Sociaal beleid en personeelsbeleid</i>	18
1.1.3. <i>Personeelsmanagement: het geheel van waarden</i>	18
1.1.4. <i>Personeelsmanagement: methoden en technieken</i>	19
1.1.5. <i>De organisatie van personeelsmanagement</i>	19
1.2. De huidige praktijk, omslag en opkomst van personeelsmanagement	20
1.2.1. <i>Omslag</i>	20
1.2.2. <i>Opkomst van de term personeelsmanagement</i>	21
1.2.3. <i>Oorzaken van veranderingen</i>	22
1.2.4. <i>Kernthema's</i>	23
1.3. Ontwikkelingen en hun betekenis voor personeelsmanagement	24
1.4. Conclusies en samenvatting	26
2. De probleemstelling	29
2.1. Inleiding	29
2.2. Kenmerken van de interventiestrategie	29
2.2.1. <i>Kenmerken van de veranderingsaanpak</i>	30
2.2.2. <i>Kenmerken van de organisatie</i>	33
2.2.3. <i>Kenmerken van de organisatie-adviseur</i>	33
2.2.4. <i>Samenvatting van de kenmerken van de interventiestrategie</i>	34
2.3. Kenmerken van het personeelsmanagement	35
2.4. Personeelsmanagement en het succes van de organisatie	35
2.4.1. <i>Succes van de organisatie</i>	36
2.4.2. <i>Bestuurbaar</i>	37
2.4.3. <i>Samenvattend</i>	39
2.5. Samenvatting probleemstelling en aanzet voor evaluatie	40

5.2.5.1.	'Clubcultuur' met als organisatiekarakter 'machtorientatie'	81
5.2.5.2.	Rollencultuur: formele positie als machtsbasis	81
5.2.5.3.	Taakcultuur: deskundigheid als machtsbasis	81
5.2.5.4.	Existentiële cultuur met als organisatie- karakter persoon-oriëntatie	81
5.2.6.	<i>Het aspect omgeving nader bekeken</i>	82
5.3.	De organisatie beschouwd vanuit het interactiedenken	84
5.3.1.	<i>Eigen praktijkinzichten</i>	84
5.3.2.	<i>Theoretische beschouwing</i>	84
5.3.3.	<i>Concretisering interactiebenadering</i>	88
5.3.3.1.	Actoren	88
5.3.3.2.	Macht en invloed	89
5.3.3.3.	Belangen	90
5.3.3.4.	Interactie	90
5.3.3.5.	Besluitvorming	90
5.4.	Complementariteit in de beide organisatiebenaderingen	92
5.5.	Uitgangspunten personeelsmanagement	95
5.5.1.	<i>Sociaal contract en hoofdthema's: uitgangspunten</i>	96
5.5.2.	<i>Sociaal contract als basiswaarde</i>	98
5.5.3.	<i>Uitwisselingsrelatie geconcretiseerd</i>	100
5.5.4.	<i>Sociaal contract en organisatiecultuur</i>	101
5.6.	Realisatie personeelsmanagement	103
5.6.1.	<i>Aanwijzingen voor de werkterreinen met behulp van beslispunten</i>	104
5.6.2.	<i>Aanwijzingen voor de structuur van het personeels- management</i>	104
5.6.3.	<i>Aanwijzingen voor de bezetting van het personeels- management</i>	109
5.6.4.	<i>Aanwijzingen voor de coördinatie en delegatie in het personeelsmanagement</i>	109
5.6.5.	<i>Samenvatting aanwijzingen voor de werkterreinen en de organisatie van het personeelsmanagement</i>	111
6.	De interventiestrategie	113
6.1.	Inleiding	113
6.2.	De interventiestrategie in hoofdlijnen	113
6.3.	Samenvattend profiel van de organisatie	116
6.3.1.	<i>Opzet en aanpak</i>	116
6.3.2.	<i>Het 7-S-schema</i>	117
6.3.3.	<i>De organisatieconfiguraties</i>	118
6.3.4.	<i>Omgeving</i>	119
6.3.5.	<i>De interactiebeschrijving</i>	124
6.3.6.	<i>Richtlijnen voor de praktische toepassing stap 1</i>	124
6.4.	Uitgangspunten van het personeelsmanagement	126
6.4.1.	<i>Stap 2A: het sociaal contract</i>	127

6.4.2. <i>Stap 2B: hoofdthema's</i>	129
6.4.3. <i>Richtlijnen voor praktische toepassing stap 2</i>	130
6.5. <i>Aanwijzingen voor de werkterreinen</i>	132
6.5.1. <i>Werkterreinen: aanwijzingen en beslispunten</i>	132
6.5.2. <i>Richtlijnen voor de praktische toepassing stap 3A</i>	134
6.6. <i>Aanwijzingen voor de organisatie van het personeelsmanagement</i>	134
6.6.1. <i>Aanwijzingen voor de structuur</i>	134
6.6.2. <i>Aanwijzingen voor de bezetting van het personeelsmanagement</i>	135
6.6.3. <i>Aanwijzingen voor de coördinatie en delegatie in het personeelsmanagement</i>	136
6.6.4. <i>Aanwijzingen voor de praktische toepassing stap 3B</i>	136
6.7. <i>Actieplan</i>	140
6.7.1. <i>Richtlijnen voor de praktische toepassing stap 4</i>	140
7. Evaluatie van de praktijktoepassingen	143
7.1. <i>Inleiding</i>	143
7.2. <i>Samenvattende schets en evaluatie per organisatie</i>	143
7.2.1. <i>'De Vliegende Hollander'</i>	143
7.2.2. <i>Het Maria-ziekenhuis</i>	145
7.2.3. <i>Janssen Bankiers</i>	146
7.2.4. <i>Uitgeverij 'Het Educatieve Boek'</i>	147
7.2.5. <i>De Haagse Direct Marketing</i>	148
7.2.6. <i>Multi Aut</i>	150
7.3. <i>Bijdrage aan het succes van de organisatie</i>	152
7.4. <i>Kenmerken van de veranderingsaanpak</i>	155
7.4.1. <i>Planned change en normatief-reëducatief</i>	155
7.4.2. <i>Interventies, een korte theoretische verkenning</i>	158
7.4.3. <i>Positionering van onze interventie-aanpak</i>	158
7.5. <i>Organisatiekenmerken en kenmerken-adviseur</i>	161
7.5.1. <i>Kenmerken van de organisatie</i>	161
7.5.2. <i>Kenmerken van de adviseur</i>	163
7.6. <i>Kenmerken personeelsmanagement</i>	163
7.6.1. <i>Grensgebied organisatie en samenleving</i>	164
7.6.2. <i>Geïntegreerd in het ondernemingsbeleid</i>	164
7.6.3. <i>Concrete uitgangspunten</i>	165
7.6.4. <i>Stuurbaar en doorzichtig</i>	165
7.6.5. <i>Typologie van personeelsmanagement en organisatie-typologie</i>	166
Nabeschouwing	169
Summary	179
Bijlagen	
1. <i>Attentielijst 7-S-schema</i>	181
2. <i>Toelichting op de belangrijkste configuraties van Mintzberg</i>	185
3. <i>Uitgeverij 'Het Educatieve Boek'</i>	193
Noten	207
Literatuur	212

Voorwoord

Dit boek is ontstaan vanuit mijn betrokkenheid als organisatie-adviseur bij personeelsmanagement. Als adviseur constateer ik in de praktijk de noodzaak van vernieuwingen in het personeelsmanagement. Deze vernieuwingen zullen ontstaan in de wisselwerking van praktijk en wetenschap en zullen vragen om een multidisciplinaire aanpak. Met dit proefschrift hoop ik hieraan een bijdrage te leveren.

Het zal duidelijk zijn dat deze publikatie met de steun, inzet en medewerking van velen tot stand is gekomen. Met de vermelding van slechts enkelen hoop ik de anderen niet te kort te doen.

Op de eerste plaats betreft dit prof. dr. J.J.J. van Dijk. Hij heeft als leermeester en promotor een dominante rol gespeeld. Zonder zijn aansporingen en inspirerende discussies die ik met hem mocht voeren, was dit boek niet ontstaan. Aansluitend daaraan hebben de gesprekken met prof. dr. Ch.J. de Wolff, als copromotor, tot belangrijke verbeteringen geleid.

Een andere belangrijke bron van ondersteuning en medewerking betreft Van Dien + Co. Mijn collega's van Van Dien + Co Organisatie hebben mij met raad en daad terzijde gestaan en hebben mij in de gelegenheid gesteld tot dit proefschrift te komen. Daarbij zijn met name mijn collega's van Sociaal Management zeer actief geweest; zowel in het ontwikkelen van de ideeën als het toepassen ervan in de praktijk.

Een derde categorie belangrijke betrokkenen betreft de organisaties die alle medewerking verleenden en graag bereid waren hun ervaringen met de interventiestrategie in te brengen.

Voor mijzelf ten slotte is het schrijven van dit proefschrift een boeiende en vooral ook waardevolle ervaring geworden. De rijkdom aan kennis en ervaring van wetenschap en praktijk heeft mij daarbij verrast. Tegelijkertijd is daarmee ook het dilemma manifest geworden van de onhaalbare volledigheid.

G.R.A. de Jong
Laren

Inleiding

Het personeelsmanagement in Nederland bevindt zich al een aantal jaren in een fase van verandering. Zowel ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen als een verdergaande professionalisering vragen om een vernieuwing. Kenmerken van zo'n vernieuwd personeelsmanagement zijn onder meer de integratie ervan in het ondernemingsbeleid, alsmede de operationalisering en de vertaling in actieplannen die toetsbaar en evalueerbaar zijn. Daarmee dient personeelsmanagement in belangrijke mate bij te dragen tot het succes van de organisatie. Wij noemen dit effectief personeelsmanagement.

Doel van dit boek is een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van effectief personeelsmanagement. Daartoe wordt een interventiestrategie ontwikkeld en getoetst op haar praktische bruikbaarheid aan de hand van toepassingen in een aantal praktijksituaties. De evaluatie van de eerste praktijksituatie, 'De Vliegende Hollander', 1979-1981, heeft geleid tot een verdere, theoretische aanvulling en onderbouwing van de interventiestrategie. Deze bijgestelde strategie is vervolgens toegepast in andere praktijksituaties. De ervaringen uit twee toepassingen 'het Maria Ziekenhuis' en 'Janssen Bankiers' zijn als illustratie opgenomen in de beschrijving van de interventiestrategie. In bijlage 3, Uitgeverij 'Het Educatieve Boek' is een toepassing uitvoerig beschreven.

Methodologisch bevindt deze studie zich in het grensgebied van 'wetenschaps-onderzoek' en 'praktijkonderzoek'. Uitgangspunt daarbij is dat er ten aanzien van de bestudering van organisatievraagstukken een kloof bestaat tussen wetenschap en praktijk. Het gevolg is onder meer dat de praktijk te weinig gebruik maakt van wat de wetenschap oplevert en de wetenschap onvoldoende bruikbare antwoorden geeft voor de problemen in de praktijk. In dit boek zal nadrukkelijk worden uitgegaan van wetenschappelijke theorieën en zal vervolgens worden getracht vanuit de praktijk een bijdrage te leveren aan de theorievorming. De studie is gebaseerd op een exploratief onderzoek, waarbij gebruik is gemaakt van praktijkgevallen.

De indeling is als volgt.

In hoofdstuk 1 wordt onder meer stilgestaan bij het begrip personeelsmanagement en bij de huidige praktijk ervan. Daarbij worden de kenmerken geformuleerd waaraan personeelsmanagement zou moeten voldoen. Vervolgens wordt ingegaan op de opkomst van personeelsmanagement en wordt gewezen

op belangrijke ontwikkelingen en hun betekenissen voor het personeelsmanagement.

In hoofdstuk 2 is het doel van deze studie nader uitgewerkt, namelijk het leveren van een bijdrage aan de totstandkoming van effectief personeelsmanagement. Daarvoor wordt een interventiestrategie ontwikkeld. Hiertoe wordt stilgestaan bij de kenmerken van personeelsmanagement en wordt het begrip 'succesvolle organisatie' uitgewerkt.

De methodologische kant van het onderzoek komt in hoofdstuk 3 aan de orde. Zoals reeds aangegeven is de studie gebaseerd op exploratief onderzoek. Hoofdstuk 4 beschrijft de toepassing van de interventiestrategie in een eerste stadium van ontwikkeling, en wel de toepassing in 'De Vliegende Hollander'-organisatie van 1979-1981.

Vanuit de ervaringen bij 'De Vliegende Hollander' en uit voorafgaande, theoretische studies wordt in hoofdstuk 5 een nadere beschouwing gegeven van relevante onderdelen van de interventiestrategie. Daarbij gaat het om een beschouwing van de organisatie vanuit twee invalshoeken, het systeemdenken en het interactiedenken, een nadere uitwerking van het uitgangspunt van personeelsmanagement en de realisatie ervan.

Hoofdstuk 6 beschrijft de wijze van toepassing van de interventiestrategie die een bijdrage levert aan het succes van de organisatie.

In hoofdstuk 7 worden de ervaringen geëvalueerd met de toepassing van de interventiestrategie in een aantal organisaties.

Ter afsluiting zal in de Nabeschuiving een terugblik op deze studie plaatsvinden.

1. Personeelsmanagement

Uitgangspunten van het onderzoek

1.1. Het personeelsmanagement van de organisatie

In organisaties zijn diverse functies of aspecten te onderscheiden, zoals het financiële, het commerciële, het technisch en het sociaal aspect. Deze studie richt zich op het sociaal aspect. Onder het sociaal aspect van de organisatie wordt verstaan 'mensen in de organisatie die werken en samenwerken'. Het beleid ten aanzien van dit sociaal aspect wordt dan het sociaal beleid genoemd. Het zal duidelijk zijn dat dit begrip sociaal beleid een nadere invulling behoeft, niet in de laatste plaats omdat er vele omschrijvingen beschikbaar zijn. Recentelijk komt de term personeelsmanagement op, die we zullen hanteren als een begrip dat mede de term sociaal beleid omvat; we komen daar dadelijk op terug.

Eerst wordt stilgestaan bij de begrippen sociaal aspect, sociaal beleid, personeelsbeheer en personeelsmanagement. In paragraaf 1.2 wordt de balans opgemaakt van de huidige praktijk in Nederland en de opkomst geschetst van personeelsmanagement. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 een visie gegeven op maatschappelijke ontwikkelingen en hun betekenis. Paragraaf 1.4 bevat een samenvattend oordeel over personeelsmanagement, de huidige situatie en de verwachte ontwikkelingen daaromtrent.

1.1.1. Historische schets

Alvorens in te gaan op de omschrijving van enkele centrale begrippen eerst iets over de historische ontwikkelingen ervan. Daarbij wordt uitgegaan van vier bronnen:

1. een historische ontwikkelingsschets uit een brochure van het VNO en NCW (1983);
2. *Personeelsbeleid, sociaal beleid, vermaatschappelijking van de onderneming* (1977), waarin Van Dijck een overzicht geeft van de ontwikkeling;
3. *Ondernemen kan ook anders*, waarin door Van Dijck (Van Haaren, red., 1983, blz. 48-84) een omslag wordt getypeerd van personeelsbeleid naar sociaal beleid;
4. In een recent artikel gaat Van Dijck in op personeelsmanagement (Van Dijck, 1987).

Centraal staat een ontwikkeling van personeelsbeheer via personeelsbeleid en

sociaal beleid naar personeelsmanagement. Personeelsbeheer wordt daarbij gekenmerkt door het gerichtzijn op de beste manier van organiseren en de efficiënte inzet van de factor arbeid:

‘Het gaat vooral om de materiële arbeidsvoorwaarden waarmee men op de arbeidsmarkt een goed figuur wil slaan en voorts om een zo goed mogelijk “gebruik maken” van het personeel. Centraal staan beloningssystemen, en een goede bemanning van het produktie-apparaat. Het personeelsbeheer is ondergeschikt en dienstverlenend aan andere beleidsterreinen, zoals het financiële, commerciële en produktiebeleid’ (VNO-NCW, 1983, blz. 25). ‘In de zestiger en zeventiger jaren ontwikkelt dit personeelsbeheer zich tot personeelsbeleid. Onder invloed van de meer professionele aanpak van bedrijfsvoering, ontstaat bij de ondernemingsleiding het besef, dat ook op het terrein van het personeelsbeheer beleid nodig is. Of, met andere woorden, dat met deze activiteiten:

- bewust gekozen *doelstellingen* moeten worden nagestreefd;
- met daarvoor noodzakelijke *middelen*;
- binnen bepaalde *voorwaarden* (die men zichzelf stelt of krijgt opgelegd)’ (VNO-NCW, 1983, blz. 25-56).

Van Dijk wijst erop, dat het personeelsbeleid zich vooral richt op het vraagstuk individu-organisatie. Daarbij gaat het om het bevorderen van het evenwicht tussen de organisatie en de medewerker. De organisatie met verwachtingen vanuit een economische, organisatorische en produktie-technische invalshoek. De individuele medewerker met verlangens ten aanzien van inkomen, zekerheid van werkgelegenheid, carrière en ontplooiing. Het personeelsbeleid is, aldus Van Dijk, dan ook micro-gericht op het bevorderen van dat evenwicht, weliswaar vanuit een invalshoek van het instandhouden en zo mogelijk optimaliseren van het personeel (Van Dijk, 1977, blz. 5).

Vraagstukken die dan aan de orde zijn, zijn naast de typische personeelsbeheersactiviteiten zoals beloning, toepassing arbeidsvoorwaarden en werving en selectie, onder meer opleiding, loopbaanbegeleiding, besluitvorming, stijl van leiding geven en kwaliteit van de arbeid. Deze typering van het personeelsbeleid moet gezien worden in de maatschappelijke omgeving van de jaren zestig en eerste helft jaren zeventig. De uitbouw van de welvaartsstaat naar de verzorgingsstaat is in volle gang.

Democratisering en ontplooiing zijn de kernthema’s. De vakbeweging is in eerste instantie gericht op het verbeteren van arbeidsvoorwaarden en in tweede instantie op immateriële zaken zoals medezeggenschap, terwijl de wetenschap theorievorming en kennis aandraagt over motivatie en satisfactie, over het functioneren van groepen en over stijlen van leiding geven (bijv. McGregor, Maslow, Argyris).

In de tweede helft van de jaren zeventig wordt aan het intern beheersingsgerichte personeelsbeleid een verdere verdieping en verbreding gegeven. ‘Verbreding in de zin, dat de totstandkoming van het personeelsbeleid een zaak is waarin ook andere partijen dan alleen het management een invloedpositie zullen hebben. Verdieping in de zin, dat het intern gevoerde beleid ook moet wor-

den doordacht in zijn gevolgen voor de samenleving' (Van Haaren, red., 1983, blz. 78; De Jong, 1980, blz. 1-3). Daarbij wordt gesteld: 'deze omslag in beleidsinhoud kan het beste worden aangegeven door de term personeelsbeleid te vervangen door het begrip sociaal beleid' (Van Haaren, red., 1983, blz. 78). Daarmee geldt voor de totstandkoming en realisatie van het sociaal beleid in het bijzonder wat in toenemende mate tevens opgaat voor het ondernemingsbeleid in zijn algemeenheid: het is niet meer alleen een zaak van het management, maar ook van andere belanghebbenden van de organisatie (in- en extern) die zowel bij de voorbereiding als bij de realisatie (inclusief de evaluatie) betrokken dienen te worden. Als betrokkenen worden dan naast de ondernemingsleiding in ieder geval onderkend: ondernemingsraad, vakbonden en Raad van Commissarissen. Rond het ondernemingsbeleid in zijn algemeenheid en ten aanzien van sociaal beleid in het bijzonder ontwikkelt zich daarmee een ingewikkeld patroon van samenwerking en samenspel van betrokkenen (zie ook Van Dee e.a., 1985, blz. 73-103).

In een recent artikel wijst Van Dijk erop, dat men thans vrij algemeen spreekt over 'personeelsmanagement' (Van Dijk, 1987, blz. 103). Het gaat daarbij aldus Van Dijk: 'om de personele en sociale aspecten van het besturen (het management) van organisaties. Deze aanduiding verwijst naar een zeer breed gebied van vraagstukken, activiteiten en instrumentarium' (Van Dijk, 1987, blz. 103). Wij sluiten ons graag aan bij deze opvatting. In paragraaf 1.2 zullen wij dit begrip personeelsmanagement dat centraal staat in dit boek verder uitwerken. Deze benadering sluit ook aan bij de opvattingen van het Engelse Institute of Personnel Management. Door deze overkoepelende en gezaghebbende Engelse vereniging van personeelsfunctionarissen is personeelsmanagement omschreven als: 'Personnel management is a responsibility of all those who manage people, as well as being a description of the work of those who are employed as specialists. It is that part of management which is concerned with people at work and with their relationships within an enterprise' (Thomason, 1978, blz. 5).

Met andere woorden: vanuit een beheersmatige benadering van de factor arbeid heeft een ontwikkeling plaatsgevonden naar personeelsmanagement. In personeelsmanagement vormt de wisselwerking tussen de organisatie en de samenleving een belangrijk element. Dat houdt in dat actuele maatschappelijke vraagstukken, zoals werkgelegenheid, verdeling van arbeid, arbeidsmobiliteit, effecten van nieuwe technologieën, vertaald worden in hun consequenties voor de organisatie. Daarbij zal ook vanuit de organisatie getracht dienen te worden een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke oplossing ervan. Een nogal sprekend maar tegelijkertijd vanwege 'zijn greep op de samenleving' nogal indringend voorbeeld is het relaas van IBM UK.¹ Uitgangspunt voor IBM is in dit kader: 'corporate responsibility is the action of a company which recognises that its continued acceptance in society, even its survival, depends to a very great extent on its demonstrating not only an awareness of the problems of society, but also a willingness and capacity to do something about those problems'. Deze relatie wordt ook wel getypeerd door: 'een gezond bedrijfsleven behoeft een gezonde samenleving'.

Daarnaast is cruciaal in personeelsmanagement de expliciete erkenning als aspect van het *besturen* van organisaties. Daarmee is sociaal beleid een onderdeel geworden van personeelsmanagement.

1.1.2. Sociaal beleid en personeelsbeleid

Gezien de veelheid van gebruikte omschrijvingen van sociaal beleid en personeelsbeleid heeft het zin bij één daarvan kort stil te staan. In het *Polysociaal zakboekje* (1986, blz. 109) wordt de volgende definitie van sociaal beleid gegeven: 'Sociaal beleid is dat deel van het algemeen beleid dat is gericht op het in sociaal opzicht doelmatig, doeltreffend en aanvaardbaar functioneren van de arbeidsorganisatie. Zulks in relatie tot de geformuleerde algemene doelstellingen. Het sociaal beleid komt tot stand in een maatschappelijk krachtenveld. Daarbij zijn ook werkgevers (organisaties), werknemersorganisaties en vaak de overheid op centraal en decentraal niveau betrokken'. Een omschrijving die ons aanspreekt. Zo wordt er gesproken over een *deel*beleid van het algemeen beleid en wordt het functioneren van 'de arbeidsorganisatie' beschouwd *in relatie tot de algemene* doelstellingen van de organisatie. Sociaal beleid wordt terecht niet geïsoleerd van de doelstellingen van de organisatie.

Bij een andere veel geciteerde auteur op het terrein van sociaal beleid, Buitendam (1979; Postma, 1980) ontbreekt de term sociaal beleid.² *Personeelsbeleid* definieert hij als 'het geheel van activiteiten, verbonden met de tewerkstelling van mensen in arbeidsorganisaties' (Postma, 1980, blz. 10). Hieraan onderscheidt hij drie kernaspecten en overeenkomstige benaderingen van personeelsbeleid. Deze drie kernaspecten zijn:

1. de waarden die mede ten grondslag liggen aan het personeelsbeleid ('waarom personeelsbeleid?');
2. de methode en technieken die gehanteerd worden ('hoe wordt het uitgevoerd?');
3. de organisatie van het personeelsbeleid ('wie doet wat?').

In onze benadering van personeelsmanagement zullen deze drie kernaspecten onderscheiden worden; om die reden zullen wij in de rest van deze paragraaf kort op deze aspecten ingaan.

1.1.3. Personeelsmanagement: het geheel van waarden

Bij de nadruk op de waarden gaat het om opvattingen, visies, doelstellingen, intenties die richting geven aan het denken en handelen in personeelsmanagement. Deze waarden kunnen expliciet zijn en vastgelegd (in een sociaal statuut, een sociaal contract, beleidsnota's) of impliciet en ongeschreven. In alle gevallen zijn ze terug te voeren op de cultuur en het sociale klimaat van de organisatie. Dit voor ons zeer wezenlijke onderdeel van personeelsmanagement duiden wij aan als *sociaal contract*. Dit sociaal contract is gericht op de waarden en normen met betrekking tot de wederzijdse rechten en plichten van medewerker en organisatie.³

Op dit sociaal contract zal in paragraaf 5.5 uitvoeriger worden ingegaan. Naast sociaal contract, een soort bovenliggende doelstelling, wordt in onze benadering nog een tweede soort doelstelling onderkend. Deze tweede soort duiden wij aan met *hoofdthema's*. Het sociaal contract vormt een tamelijk constant gegeven. De hoofdthema's daarentegen zullen, in wisselwerking met de omgeving en afgestemd op het ondernemingsbeleid, regelmatig worden bijgesteld. Sociaal contract en hoofdthema's vormen in dit boek te zamen de uitgangspunten van het personeelsmanagement.

1.1.4. Personeelsmanagement: methoden en technieken

In deze verkenning van het sociaal aspect van de organisatie past een korte opsomming van de methoden en technieken. We noemen dit de *werkterreinen*. Aan de hand van Buitendam (1979, blz. 115) wordt de volgende indeling gemaakt:⁴

- *personeelsbeheer*: het beheersen of reguleren van externe betrekkingen en interne processen met betrekking tot het verwerven en alloceren van personeel;
- *collectieve betrekkingen*: het ontwikkelen en legitimeren van doeleinden die betrekking hebben op de factor arbeid; het mobiliseren van middelen en het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden; het reguleren van de collectieve betrekkingen;
- *ontwikkeling*: het ontwikkelen en handhaven van de samenhang tussen de delen van de organisatie of tussen sociale groeperingen binnen de organisatie in het streven naar sociale integratie en solidariteit;
- *aanpassing*: het ontwikkelen en handhaven van motivationele en culturele patronen ter regulering van spanningsverschijnselen tussen individu en organisatie of het ontwikkelen van loyaliteit en binding aan het bedrijf.'

Daarbij heeft Buitendam de verschillende kernactiviteiten schematisch naar deze vier hoofdgroepen ingedeeld. In figuur 1.1 is deze indeling weergegeven.

1.1.5. De organisatie van personeelsmanagement

De realisatie van de doelstellingen van het personeelsmanagement vindt plaats door middel van de werkterreinen. De organisatie van personeelsmanagement, en wel met name de lijnmanager en de personeelsfunctionaris als belangrijke betrokkenen daarin, draagt zorg voor de invulling en uitvoering daarvan. Belangrijk daarbij is om te komen tot de meest effectieve taak- en bevoegdheidsverdeling. Deze verdeling is in onze opvatting niet los te zien van specifieke kenmerken van de organisatie. Elke verdeling stelt haar eigen eisen aan de deskundigheden en vaardigheden van betrokkenen. Op dit vraagstuk van de taakverdeling tussen lijnmanagement en personeelsfunctionaris, met vereiste deskundigheden en vaardigheden en bijbehorende coördinatie en delegatie, wordt uitvoeriger ingegaan in paragraaf 5.6.

Overwegend gericht op:		
	middelen	doeleinden
<i>Extern</i>	personeelsbeheer: werving, selectie, personeelsplanning, personeelsbeoordeling, toepassing arbeidsvoorwaarden, functieprofilering	collectieve betrekkingen: belangenorganisaties, voorbereiding, arbeidsvoorwaarden, ondernemingsraad
<i>Intern</i>	aanpassing: opleidingen, sociale begeleiding, personeelszorg	ontwikkeling: sociaal onderzoek, taakstructurering en werkoverleg, organisatieontwikkeling, ontwikkeling van sociaal beleid

Figuur 1.1. Indeling werkterreinen van personeelsmanagement

1.2. De huidige praktijk, omslag en opkomst van personeelsmanagement

De huidige discussie over het sociaal aspect van de organisatie geeft de indruk van verwarring en onzekerheid. Zowel de inhoud, doelstelling, als de positie ervan, alsook de rol en de positie van de personeelsdeskundigen staan ter discussie.⁵ Ook in Engeland en de Verenigde Staten staat het personeelsmanagement vanaf het eind van de jaren zeventig sterk in de belangstelling.⁶ De nadruk op autonomie en professionalisering, zo kenmerkend voor de jaren zeventig, wordt thans gerelativeerd.

1.2.1. Omslag

De discussie over personeelsmanagement gericht op herdefiniëring en vernieuwing, wordt goed getypeerd door onderstaande ontwikkeling. Hierin wordt de omslag getypeerd in de opvattingen van topmanagers met betrekking tot personeel.

<i>Van:</i>	<i>Naar:</i>
— de mens als produktiefactor	— de mens als vitale factor in het streven naar klantgerichtheid, kwaliteit en bedrijfseffectiviteit
— de mens als kostenpost	— de mens als bron van opbrengsten
— personeelsbeleid als franje	— personeelsmanagement als operationele noodzaak
— personeelsbeleid als staftaak	— lijn-stafintegratie van personeelszaken

- | | |
|--|--|
| — zacht, niet te managen | — hard, goed te managen,
'ondernemen met personeel' |
| — personeelsbeleid als mono-discipline | — personeelsmanagement als multidisciplinaire |
-

(Bolweg en Tissen, 1986, blz. 102-103)

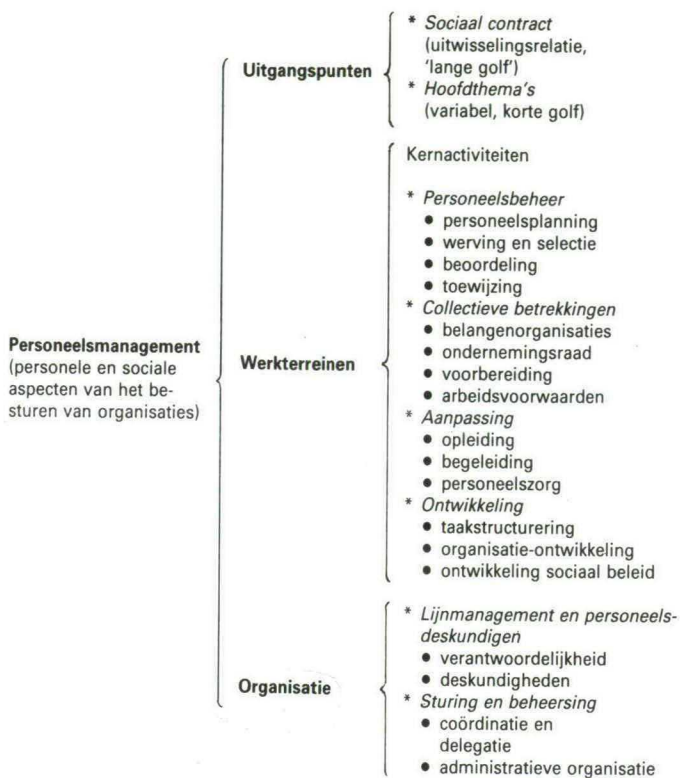
1.2.2. Opkomst van de term personeelsmanagement

Zoals in paragraaf 1.1 is aangegeven, is de term personeelsmanagement in opkomst. Personeelsmanagement gaat dan over de personele en sociale aspecten van het besturen. Van Dijk stelt in dit verband: 'Personeels- en sociaal management verwijzen naar het systematisch en planmatig bezigzijn met interventies — beleidsmatige en operationele — ten aanzien van de geschetste brede range van vraagstukken en ontwikkelingen. Hierbij spelen ondernemings- of organisatiedoelstellingen een belangrijke maar niet de enige rol. "Systematisch bezig zijn met..." en "interventies" betekenen dat personeelsmanagement als een samenhangend geheel van strategieën, activiteiten en instrumenten moet worden opgevat' (Van Dijk, 1987, blz. 103). Daarbij wijst Van Dijk (1987, blz. 105-107) op een aantal nieuwe vertrekpunten. Deze zijn:

1. 'Het inzicht dat condities en kenmerken van personeel en organisatie op langere termijn bepalend zijn, in negatieve of positieve zin, voor het "succes", het voortbestaan van een organisatie';
2. 'Integratie van het personeels- en organisatiebeleid in het "algemeen beleid"';
3. 'Het plaatsen van personeelsmanagement in een open en *dynamische, maatschappelijke context*...' 'De totale "performance" en de ontwikkeling van de onderneming hebben ook betrekking op de dimensie van vermaatschappelijking. Een strategische blik en greep hierop vanuit personeelsmanagement is in de jaren tachtig meer nog dan voorheen geboden...' 'Een ontwikkelingsgerichte benadering die gestuurd wordt door forecasts en visies, is op het sociale gebied evenzeer geboden als op het economische en technologische';
4. 'Een sturende rol van managers in het personeels- en sociaal beleid'.⁷

Dit boek sluit qua opvattingen aan bij bovenstaande beschouwing. Wij zullen dan ook het begrip personeelsmanagement beschouwen als een overkoepelend begrip waarbinnen wij, zoals reeds aangegeven in navolging van Buitendam, drie kernaspecten onderscheiden, te weten uitgangspunten van het personeelsmanagement, werkerterreinen van het personeelsmanagement en de organisatie van het personeelsmanagement. Om te benadrukken dat wij met onze studie willen aansluiten bij de omslag in het denken over en het omgaan met het sociaal aspect van de organisatie zullen wij de terminologie hanteren van personeelsmanagement.

In figuur 1.2 is een kort schematisch overzicht gegeven van de hierbij te hanteren begrippen.



Figuur 1.2. Personeelsmanagement als overkoepelend begrip

In de rest van dit hoofdstuk en in hoofdstuk 5 geven wij een verdere omschrijving en uitwerking hiervan.

1.2.3. Oorzaken van veranderingen

De oorzaken van de ingrijpende veranderingen van het sociaal aspect zijn niet zonder meer duidelijk. Enkele oorzaken zijn echter wel aan te geven. Bijvoorbeeld: de recente economische recessie, de invoering in hoog tempo van nieuwe technologieën en een verschuiving van de aandacht van democratisering en ontplooiing naar verzakelijking. Daarnaast lijkt een in de jaren zeventig zo noodzakelijke beleidsmatige emancipatie van het sociaal aspect ten opzichte van de andere delen van het beleid in de organisatie niet meer nodig. Deze emancipatie in de jaren zeventig heeft ertoe geleid dat het sociaal aspect een zelfstandig en tot op zekere hoogte geaccepteerde positie heeft gekregen. Tegelijkertijd heeft het zich echter wat geïsoleerd en gedistantieerd van de andere aspecten van dit ondernemingsgebeuren. We constateren dat dit beleid nu ter discussie staat. In deze discussie staan enkele kernthema's centraal.

1.2.4. Kernthema's

In de discussie nu, over wat in dit boek heet, personeelsmanagement, gericht op herdefiniëring en vernieuwing, staan de volgende kernthema's centraal.

1. De relatie tussen de doelstellingen van het personeelsmanagement en de doelstellingen van de organisatie als geheel

Tussen beide lijkt een kloof te bestaan, waarbij de doelstellingen van het personeelsmanagement soms meer ontleend lijken aan 'mode-opvattingen', dan gericht op het leveren van een bijdrage aan de specifieke doelstellingen van de organisatie. Het risico is dan niet denkbeeldig dat het personeelsmanagement niet actief door de organisatie wordt gedragen en geïsoleerd en krachteloos wordt. Ten aanzien van de relatie tussen de doelstellingen personeelsmanagementen die van de organisatie in het algemeen wordt in deze studie gekozen voor het uitgangspunt van de integratie.

Daarmee bedoelen we dat het personeelsmanagement zijn doelstellingen enerzijds van de algemene doelstellingen afleidt, maar anderzijds ook duidelijke randvoorwaarden aan deze algemene doelstellingen stelt.⁸

Van Dijck stelt in dit verband: 'Personeels- en sociaal beleid worden ideaaltypisch vooral afgeleid uit de algemene strategie van een organisatie. Tegelijk is dit beleid ook een respons op problemen en vraagstukken die voortvloeien uit de externe en interne context van een organisatie en uit de voortdurende wisselwerking van beide' (Van Dijck, 1987, blz. 109-110).

2. De operationalisering van het personeelsmanagement

Hierbij spelen tenminste twee vraagstukken: dat van de maakbaarheid, gericht op de specifieke organisatie en dat van de concreetheid en de hardheid. Het vraagstuk van de maakbaarheid verwijst naar de inrichting en uitwerking van het personeelsmanagement als bijdrage aan en onderdeel van de individuele organisatie. In toenemende mate ontstaat de behoefte het personeelsmanagement ook in zijn operationalisering 'maatwerk' te laten zijn. De huidige praktijk is daar nog niet geheel op ingesteld. Zo zijn bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden vaak slechts op branche-niveau geformuleerd, daarbij voorbijgaand aan grote verschillen tussen ondernemingen die vragen om verschillende arbeidsvoorwaarden. Ook de invoering en de inrichting van een personeelswerkterrein zoals functiewaardering lijkt soms meer bepaald door maatschappelijke krachten dan geïnitieerd en nader ingevuld door de individuele organisatie. Het vraagstuk van de concreetheid en hardheid duidt op de wens om in de operationalisering van personeelsmanagement te komen tot concrete, toetsbare, meetbare en daarmee evalueerbare vertalingen van doelstellingen en acties. Daaronder valt ook de behoefte meer inzicht te krijgen in de kosten en baten (De Jong, 1984b).

3. De professionalisering in de organisatie van personeelsmanagement

Enerzijds gaat het hierbij om het vraagstuk van de toenemende eisen die aan de sociale functie worden gesteld, met daarmee samenhangend de druk op de

vakinhoudelijke professionalisering. Anderzijds betreft dit de zogenaamde roldiscussie. De roep om een vakinhoudelijke professionalisering hangt samen met een volwassen-wording van personeelsmanagement en lijkt een heel natuurlijke en gelukkige ontwikkeling.⁹ De zogenaamde roldiscussie betreft de domein- en rolproblematiek van de personeelsfunctionaris en de opstelling van de personeelsdienst. Deze discussie sluit aan op de professionaliseringsdiscussie uit de jaren zeventig. Centraal stonden daarin zaken zoals beroepscode en de stimulering en verbetering van beroepskwalificaties. Deze discussie heeft geduurd tot begin van de jaren tachtig.

Wij voelen nu niet veel affiniteit meer met de wens tot een beroepscode, geformaliseerde beroepseisen en met de rolproblematiek. Aan een beroepscode waarin de personeelsdeskundige zich zou moeten onderscheiden van andere functionarissen in de organisatie bestaat geen behoefte meer. Ook voor de personeelsdeskundige geldt dat hij, naast de wettelijke bepalingen, voor zichzelf tot eigen normen en waarden moet komen ten aanzien van de uitoefening van het vak.

De roldiscussie kan worden beschouwd als kenmerkend voor de jaren zeventig. Het overstijgen van deze discussie geeft blijk van een ontwikkeling van het beroep. In deze studie wordt uitgegaan van een uiteindelijk gemeenschappelijk organisatiebelang. Met alle verschillende belangen van betrokkenen bij een organisatie moet er voldoende gemeenschappelijk belang overblijven. Als dat er niet meer is, komt de continuïteit van de organisatie ernstig in gevaar. Ook de personeelsdeskundige staat uiteindelijk voor dat algemeen belang. En ook deze personeelsdeskundige handelt daarbij vanuit eigen belangen en gezichtspunten. Laat hij daarover dan zo helder mogelijk zijn.

1.3. Ontwikkelingen en hun betekenis voor personeelsmanagement

In de samenleving, nationaal en internationaal, is een groot aantal ingrijpende ontwikkelingen gaande die het personeelsmanagement direct of indirect sterk zullen beïnvloeden: ^{10, 11}

1. De technologische ontwikkeling, die is te karakteriseren met 'van industriële samenleving naar informatiemaatschappij'.
2. De economische ontwikkeling met als kernthema's de internationalisering van de economie, een verschuiving van de 'Atlantische oceaan naar de Pacific' en herstructurering van bedrijfstakken.
3. Ontwikkelingen in organisaties zelf; daarbij wordt gedacht aan decentralisatie, schaalverkleining, vermenselijking, aandacht voor de organisatiecultuur.
4. Bestuurlijke ontwikkelingen, waaronder we rekenen ontwikkelingen in het strategisch denken (van 'strategisch management naar politieke strategie', gericht op mondiale opties en het creëren van strategische bewegingsruimte), en de veranderingen in besluitvorming en het leidinggeven (behorende bij gedecentraliseerde flexibele organisaties).
5. Specifieke Nederlandse sociale en culturele ontwikkelingen, zoals een toe-

nemende vergrijzing, immigratie (gastarbeiders, diverse etnische minderheden), emancipatie (ontplooiing, medezeggenschap, participatie), identiteitsvraagstukken (ontbreken van een dominant waardenpatroon, secularisatie).

Het zal duidelijk zijn dat bovengenoemde ontwikkelingen hoge eisen gaan stellen aan het personeelsmanagement, dat antwoord dient te geven op uiteenlopende vraagstukken zoals kwaliteit van de arbeid, aantal arbeidsplaatsen, vermenselijking van de techniek en van de organisatie, mobiliteit en flexibiliteit, organisatiecultuur en identiteitsproblematiek, politieke strategie, culturele minderheden, ontplooiing en medezeggenschap. In dit verband wordt ook verwezen naar een publikatie van de Stichting Stuurgroep Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek waarin een literatuurverkenning uitgevoerd is naar verwachtingen voor het personeelsmanagement in de jaren tachtig. In deze publikatie komen de volgende ontwikkelingen aan de orde: ontwikkelingen ten aanzien van de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden en ontwikkelingen ten aanzien van medezeggenschap. (Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk onderzoek, 1982, blz. 11-33.)

Daarnaast valt nog een groot aantal ontwikkelingen te onderkennen die het personeelsmanagement en de sociale functie rechtstreeks beïnvloeden, zoals ontwikkelingen in de wetgeving (Wet op de Ondernemingsraad, Arbeidsomstandighedenwet).

De decentralisatietendens in de arbeidsverhoudingen leidt er onder meer toe dat de arbeidsvoorwaarden zich steeds meer gaan afspelen op het ondernemingsniveau.

Van de individuele organisatie vraagt dit specifieke deskundigheid (op het gebied van arbeidsvoorwaarden en onderhandelingen) en beschikbare mankracht, terwijl het tevens de mogelijkheid biedt het stelsel van arbeidsvoorwaarden af te stemmen op de eigen organisatiesituatie. Dan is er de toenemende invloed van de ondernemingsraad in de organisatie, in concurrentie overigens met de vakbeweging, en de toenemende belangstelling van de Raad van Commissarissen voor het sociaal aspect in de organisatie. Beide instituten zullen beslag leggen op tijd, deskundigheid en inbreng van het personeelsmanagement.

De toenemende druk van overheid, vakbeweging en ondernemingsraad op de wijze van inkomensvorming in de organisatie zal leiden tot een beïnvloeding van de functiewaarderingsmethodieken en beloningssystemen, gericht op het vergroten van de doorzichtigheid en de beheersing ervan (De Jong en Wijnands, 1984).

De stijging van de personeelskosten noodzaakt de organisatie enerzijds te zoeken naar systematische beheersing van personeelskosten (met alle informatie- en controlesystemen die daarbij horen) en daagt anderzijds uit tot een optimalisering van de aanwezige bezetting (met aandacht voor mobiliteit, flexibiliteit, motivatie, inzet enz.). De veranderende arbeidsrelatie van de individuele medewerker met de organisatie tenslotte komt bijvoorbeeld tot uiting in een be-

hoefte aan deeltijdarbeid, tijdelijke dienstverbanden en flexibele werktijden. De hiervoor geschetste ontwikkelingen zullen primair aangrijpen op het algemeen strategisch denken en handelen van de organisatie. Van daaruit wordt, vanuit het concept van een geïntegreerd personeelsmanagement, de vertaling gemaakt naar de doelstellingen van personeelsmanagement.

Ter afsluiting van deze beschouwing gewijd aan ontwikkelingen ten aanzien van het personeelsmanagement, is overigens enige relativering van de ontwikkelingen en de invloed daarvan wel op zijn plaats. Dat de invloed en de omvang van de huidige ontwikkeling worden overschat lijkt waarschijnlijk. Ook aan het begin van de jaren zeventig werden ingrijpende maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de organisatie verwacht. Een aantal van deze veranderingen heeft zich niet of niet in zo sterke mate doorgezet (zoals tekorten op de arbeidsmarkt, bedrijfsdemocratisering en werkstructurering) of moeten hun grootste invloed nog hebben (automatisering en informatisering).¹²

1.4. Conclusies en samenvatting

In organisaties kunnen verschillende aspecten onderscheiden worden, zoals het financieel, commercieel, technisch en sociaal aspect. Dit boek richt zich op personeelsmanagement dat gaat over het sociaal aspect van de organisatie. Bij personeelsmanagement gaat het dan om de personele en sociale aspecten van de organisatie. Of anders gezegd, personeelsmanagement richt zich op dat deel van de organisatie dat gaat over de mensen in de organisatie die werken en samenwerken. In het overkoepelende begrip personeelsmanagement onderscheiden wij drie aspecten:

1. de doelstellingen, in deze studie uitgangspunten van personeelsmanagement genoemd;
2. de methoden en technieken, hier genoemd de werkkerreinen van personeelsmanagement;
3. de belangrijkste betrokkenen in de realisatie, met een onderlinge verdeling van taken, bevoegdheden en deskundigheden, hier aangeduid met de organisatie van het personeelsmanagement.

Aan personeelsmanagement worden samenvattend de volgende eisen gesteld:

1. *Het personeelsmanagement beweegt zich op het grensgebied van de organisatie en de samenleving.* Ontwikkelingen in de omgeving kunnen daardoor worden vertaald naar de organisatie, terwijl de organisatie op haar beurt een bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken kan leveren.
2. *Het personeelsmanagement is geïntegreerd in het ondernemingsbeleid.* Dat houdt in dat het personeelsmanagement enerzijds zijn uitgangspunten ontleent aan het ondernemingsbeleid en anderzijds duidelijke randvoorwaarden stelt aan het ondernemingsbeleid, daarbij het sociaal aspect afstemmend op andere aspecten van de organisatie.

3. *Het personeelsmanagement kent een sociaal contract.* Dit sociaal contract is gericht op de waarden en normen met betrekking tot de wederzijdse rechten en plichten van medewerker en organisatie. Deze wederzijdse rechten en plichten worden ook wel uitwisselingsrelatie genoemd. Er is een directe relatie te leggen tussen organisatiecultuur en -klimaat en sociaal contract.

4. *Hoofdthema's van het personeelsmanagement.* Is het sociaal contract een tamelijk constant gegeven in de organisatie, de hoofdthema's daarentegen zullen in wisselwerking met de omgeving en afgestemd op het ondernemingsbeleid regelmatig worden bijgesteld.

5. *Uitgangspunten van het personeelsmanagement bestaan uit het sociaal contract en hoofdthema's.*

6. *De realisatie van het personeelsmanagement, gericht op de uitgangspunten, vindt plaats:*

- door middel van activiteiten in de werkterreinen;
- uitgevoerd door de organisatie van het personeelsmanagement;
- met een actieve betrokkenheid van de belanghebbenden.



7. *Onder de werkterreinen van het personeelsmanagement worden verstaan de methoden, technieken en procedures die toegepast worden. In navolging van Buitendam onderscheiden we:*

- personeelsbeheer (werving, selectie, planning, beoordeling e.d.);
- aanpassing (opleiding, sociale begeleiding, personeelszorg);
- collectieve betrekkingen (voorbereiding arbeidsvoorwaarden, e.d.);
- ontwikkeling (sociaal onderzoek, ontwikkeling, beleidsformulering e.d.).



8. *De organisatie van het personeelsmanagement bestaat uit tenminste de lijnmanager als actieve betrokkene.* In een groot aantal organisaties treffen wij daarnaast een personeelsdeskundige aan. De meest effectieve taakverdeling tussen beiden is afhankelijk van specifieke kenmerken van de organisatie.

9. *Adequate deskundigheden en vaardigheden, zoals deskundigheid, vaardigheid en vertrouwdheid:*

- om het personeelsmanagement te integreren in het algemene beleid;
- inzake het primaire proces;
- met zowel de individuele medewerker als de organisatie als cliënt;
- met organisatie- en veranderkunde;
- met de beleidsmatige en beheersmatige aspecten van personeelswerkterreinen.

10. *Stuurbaar en doorzichtig.* Dit houdt onder meer in:

- concrete uitgangspunten personeelsmanagement;
- inzicht in consequenties bij realisaties;

- inzicht in benodigde middelen en tijd;
- uitwerking in actieplannen;
- acceptatie in organisatie;
- evalueerbaar en bijstelbaar.

Een aantal ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen is van invloed op het sociaal aspect van de organisatie. Het gaat hierbij om ontwikkelingen als:

- de overgang van industriële samenleving naar informatiemaatschappij;
- een ingrijpende, internationale, economische ontwikkeling en herordening;
- belangrijke ontwikkelingen in het strategisch denken en in de besluitvorming;
- specifiek Nederlandse sociale en culturele ontwikkelingen.

Deze ontwikkelingen stellen ook aan het personeelsmanagement hoge eisen. Het zal er actief op moeten reageren en daarmee antwoord moeten geven op vraagstukken zoals de vermenselijking van de techniek en de organisatie, het vraagstuk van arbeidsplaatsen (kwalitatief en kwantitatief), mobiliteit, flexibiliteit, ontplooiing en motivatie. Daarbij kunnen we dan nog de ontwikkelingen voegen die door de wetgever en overheid (arbo, milieu, minder-validen) geïnitieerd zijn, de toenemende druk op de arbeidskosten, de vraag naar inzichtelijkheid en beheersing van inkomens, en een toenemende variëteit in soorten arbeidsrelaties.

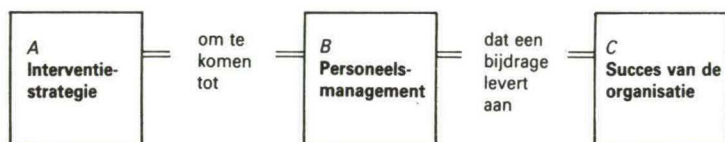
Met andere woorden: het personeelsmanagement staat voor de niet eenvoudige taak antwoord te geven op ingrijpende ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Het toekomstige succes van de organisatie zal voor een belangrijk deel hier van afhangen.

2. De probleemstelling

2.1. Inleiding

Deze deels wetenschappelijke, deels praktijktheoretische studie is gebaseerd op exploratief onderzoek, teneinde een bijdrage te leveren aan effectief personeelsmanagement. Personeelsmanagement is daarbij omschreven als de personele en sociale aspecten van het besturen van organisaties. Doel van deze studie is het ontwikkelen, toepassen en evalueren van een interventiestrategie gericht op het opzetten van personeelsmanagement. Deze interventiestrategie is het resultaat van onze advieservaringen met het opzetten van personeelsmanagement in organisaties. Daarbij gaat het om (zie figuur 2.1):

- A. een *interventiestrategie*;
- B. om te komen tot *personeelsmanagement*;
- C. dat een bijdrage levert aan het *succes van de organisatie*.



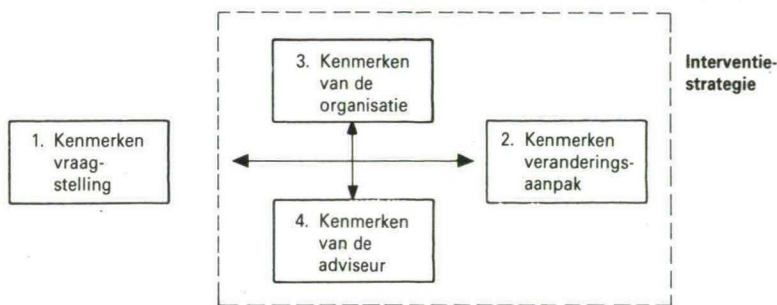
Figuur 2.1.

In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op de kenmerken van de interventiestrategie. De kenmerken waaraan het personeelsmanagement moet voldoen komen in paragraaf 2.3 aan de orde. We verwijzen daartoe naar hoofdstuk 1. In paragraaf 2.4 wordt stilgestaan bij de relatie tussen personeelsmanagement en succes van de organisatie. Ingegaan wordt daarbij op de kenmerken van het succes van de organisatie. Ten slotte volgen in paragraaf 2.5 een korte schematische samenvatting van de probleemstelling en een aanzet voor evaluatie.

2.2. Kenmerken van de interventiestrategie

Om te komen tot de kenmerken van de interventiestrategie wordt uitgegaan van figuur 2.2.

Met andere woorden, er is in onze opvatting een duidelijke samenhang tussen



Figuur 2.2. Onderdelen van interventiestrategie

enerzijds de vraagstelling, met haar specifieke kenmerken en anderzijds de kenmerken van de organisatie, de adviseur en de te kiezen veranderingsaanpak. In dit boek is de vraagstelling 'het komen tot personeelsmanagement dat een bijdrage levert aan het succes van de organisatie'. Daarmee richt de studie zich op de mens in de organisatie die werkt en samenwerkt. Een belangrijk kenmerk van de interventiestrategie ligt nu voor de hand, namelijk een actieve participatie van en een acceptatie door de mensen in de organisatie.

In deze paragraaf zal achtereenvolgens worden ingegaan op de kenmerken van de veranderingsaanpak, de kenmerken van de organisatie en de kenmerken van de adviseur. De paragraaf zal worden afgesloten met een samenvatting van de kenmerken van de interventiestrategie.

2.2.1. Kenmerken van de veranderingsaanpak

Onze praktijkopvattingen over veranderen sluiten goed aan bij de opvatting hierover van Beckhard. Beckhard omschrijft: 'Organization development (od) as an effort (1) planned (2) organizationwide (3) managed from the top, to increase organization effectiveness and health through (4) planned interventions in the organization's "process" using behavioral-science knowledge' (zie Beckhard, 1969, blz. 9). In paragraaf 7.4 wordt hierop nader ingegaan.

In een latere publikatie wijst Beckhard (1977, blz. 4) erop dat: 'It is increasingly necessary in today's complex organizations to have a planned, managed from the top, organizationwide effort to create a set of conditions and a state that will allow the organization to "creatively" cope with the changing outside demands on it and that can also increase the possibility of organizational survival'. Daarbij wordt gesteld dat in de afgelopen periode belangrijke veranderingen zichtbaar zijn in de praktijk van 'planned change'. Dit betreft zowel de opvattingen over veranderen als de te hanteren technieken. Zo stelt Beckhard: 'The executive manager needs knowledge, skills, and technology as never before to help in (1) understanding the present state of affairs in the organization, (2) developing relatively clear goals of where he or she wants the organization to get to in the intermediate future, (3) producing a fairly clear picture of a desired state to be achieved by some specified time, and (4) specifying

a clear picture of the state which must exist during the interim. (Beckhard, 1977, blz. 4, 5).

Ten aanzien van belangrijke veranderingen in de technieken van planned change is Beckhard van mening dat: 'The focus of planned-changed technologies has shifted from an orientation of primarily human-resource development to one of more comprehensive system development. At the basis of this latter perspective is the view of an organization as a complex set of interdependent subsystems — people, structure, technology, tasks — which are embedded in a dynamic environment and recognition of the need for developing and maintaining compatibility among these subsystems' (Beckhard, 1977, blz. 6). De nadruk op de 'systemwide technologies' is ook nadrukkelijk herkenbaar in de interventiestrategie zoals beschreven in dit boek.

Daarmee komen wij tot een eerste kenmerk van de veranderingsaanpak, namelijk *planned change: een gestructureerde, doelgerichte, vanuit de top van de organisatie bestuurde verandering* (zie ook De Jong en Van der Leest, 1985).

Een tweede kenmerk van de veranderingsaanpak verwijst naar de te kiezen strategie van veranderen. Door Chin en Benne (1970) zijn drie strategieën voor verandering onderscheiden, te weten de empirisch-rationele, de normatief-reëductieve en de macht-dwang-strategie.

De *empirisch-rationele strategie* is gebaseerd op de mens als rationeel wezen dat zijn eigen belang zal nastreven als dat met informatie duidelijk is gemaakt. Het gebruik van onderzoek, voorlichting of advisering zijn dan hulpmiddelen om het nut van het eigen belang te verduidelijken.

De *normatief-reëductieve strategie* is gebaseerd op de veronderstelling, dat menselijk gedrag ingebed is in een kader van socio-culturele normen. Menselijk gedrag verandert pas als mensen hun normatieve oriëntaties (normen, waarden, attitudes, vaardigheden enz.) veranderen.

De *macht-dwang-strategie* is gebaseerd op het gebruik van macht. Mensen veranderen als ze gevolg (moeten) geven aan de plannen en de eisen van diegenen die meer macht hebben.

French en Bell (1978, blz. 74-76) noemen als een van de karakteristieken van 'organization development' de normatief-reëductieve veranderingsstrategie. Daarbij wijzen zij op onder meer de volgende implicaties samenhangend met deze veranderingsstrategie.

Op de eerste plaats geeft de cliënt eerder dan de adviseur aan welke veranderingen en verbeteringen hij wenst aan te brengen. Daarnaast werken adviseur en cliënt nauw samen in het definiëren van problemen en het zoeken van oplossingen. Ten slotte zijn de wens voor en de vorm van reëductie beslissingen die door de cliënt worden genomen.

In aansluiting op deze beschouwing houdt onze veranderingsaanpak in dat er een actieve participatie zal moeten zijn van de belangrijkste betrokkenen bij de organisatie. Tevens zullen de belangrijkste beslissingen in de veranderingsstrategie, zoals de te kiezen uitgangspunten, de gewenste veranderingen en de te ondernemen acties, door de organisatie zelf genomen moeten worden.

Met andere woorden, als tweede kenmerk: *de organisatie zal zelf werkbare en acceptabele oplossingen moeten vaststellen voor die problemen en uitdagingen in het personeelsmanagement die zij zelf als de belangrijkste ervaren*. Waarmee overigens niet bedoeld is dat naast de normatief-reëductieve strategie niet additioneel gebruik wordt gemaakt van de andere veranderingsstrategieën.

Het derde kenmerk in de veranderingsaanpak is de *gelijkwaardigheid van de drie aspecten, inhoud, proces en procedure*. De inhoudelijke kant verwijst onder meer naar de beschikbare organisatietheorieën en kennis van personeelsmanagement. De procedure verwijst onder meer naar de fasering en de projectorganisatie. Het proces heeft betrekking op de samenwerking, de sfeer, emotionele aspecten, eventuele spanningen enz.

Ook in onze interventiestrategie wordt het belang van de drie aspecten onderkend. De veranderingsaanpak tracht concrete aanwijzingen te geven voor alle drie aspecten. Een succesvolle veranderingsaanpak vraagt in onze benadering dan ook van de adviseur een bijdrage die afwisselend de nadruk legt op de inhoud, de procedure en het proces.

Als vierde kenmerk van de gekozen veranderingsaanpak wordt ingegaan op *actie-onderzoek*. Door verschillende auteurs wordt verwezen naar actie-onderzoek als een belangrijk hulpmiddel bij organisatie-ontwikkeling. Ook in de interventiestrategie wordt gebruik gemaakt van de essenties van actie-onderzoek.

French en Bell wijzen erop dat: 'Two philosophical and pragmatic values underlie action research. The first value is that action plans and programs designed to solve real problems should be based on valid public data generated collaboratively by clients and consultants. This belief calls for actions to be based on diagnostic research — an action-should-follow-research mode of thinking. Or, to state it another way, diagnose the problem situation and base action plans on that diagnosis. The second value is that action in the real world should be accompanied by research on that action so that we can build up a cumulative body of knowledge and theory of the effects of various actions directed to solving real-world problems — a research-should-follow-action mode of thinking. Only if we systematically evaluate (do research on) actions can we know what the real effects of these actions are. And only if we systematically and cumulatively build a body of knowledge can we build better social science theories' (French en Bell, 1978, blz. 98).

In eigen termen samengevat is in dit boek de essentie van actie-onderzoek:

1. 'actie volgt op onderzoek'; onderzoek wordt ondernomen met het stellige voornemen en specifiek ingericht om het in een actie te laten uitmonden;
2. 'onderzoek door de organisatie en adviseur te zamen'; om redenen van beschikbare kennis, acceptatie van de bevindingen, opbouwen van kennis in de organisatie wordt het onderzoek uitgevoerd door organisatie en adviseur te zamen;
3. 'onderzoek volgt op actie'.

2.2.2. Kenmerken van de organisatie

Centraal staat de vraag of de organisatie in staat en bereid is de interventiestrategie toe te passen. Daarbij worden in het kader van deze studie vier kenmerken onderkend.

Ten eerste het kenmerk van de *veranderingsbereidheid* van de organisatie. Zijn de sleutelfunctionarissen in de organisatie bereid de organisatie op essentiële punten te veranderen? Als resultante van de interventiestrategie is het niet denkbeeldig dat de organisatie aanpassing behoeft op essentiële onderdelen. Het is belangrijk in een zo vroeg mogelijk stadium zicht te krijgen op de bereidheid daartoe.

Het tweede kenmerk is het *veranderingsvermogen*. Daarbij gaat het om de vraag of de organisatie in staat is te veranderen. Indicaties voor veranderingsvermogen zijn het aantal en de ingrijpendheid van recente veranderingen in de organisatie, de interne mobiliteit en leeftijd en opleiding van sleutelfunctionarissen. Het zal duidelijk zijn dat het kenmerk veranderingsvermogen nauw samenhangt met het kenmerk veranderingsbereidheid.

De aanwezigheid in de organisatie van een duidelijk *machtscentrum* is het derde kenmerk. Bij de kenmerken van de veranderingsaanpak is gewezen op de 'vanuit de top van de organisatie bestuurd verandering'. Dit impliceert de aanwezigheid van een machtscentrum. Daarmee wordt bedoeld op de duidelijkheid in de organisatie omtrent de vragen hoe en waar de besluitvorming plaatsvindt en de acceptatie daarvan in de organisatie.

Ten vierde de *beschikbaarheid van tijd en deskundigheid* in de organisatie. De interventiestrategie is voor en door de organisatie. Het moet leiden tot een personeelsmanagement dat maatwerk voor de organisatie is. Dat houdt in dat de interventiestrategie een beroep zal doen op tijd, beschikbaarheid en deskundigheid van organisatieleden. Daarbij gaat het met name om de beschikbaarheid van tijd en deskundigheid (organisatiekennis, kennis van personeelsmanagement) van management en personeelsdeskundigen.

Het vooronderzoek, in de interventiestrategie fase-0 genoemd, heeft onder meer tot doel de mate waarin de organisatie kan voldoen aan de vier genoemde eisen in te schatten.

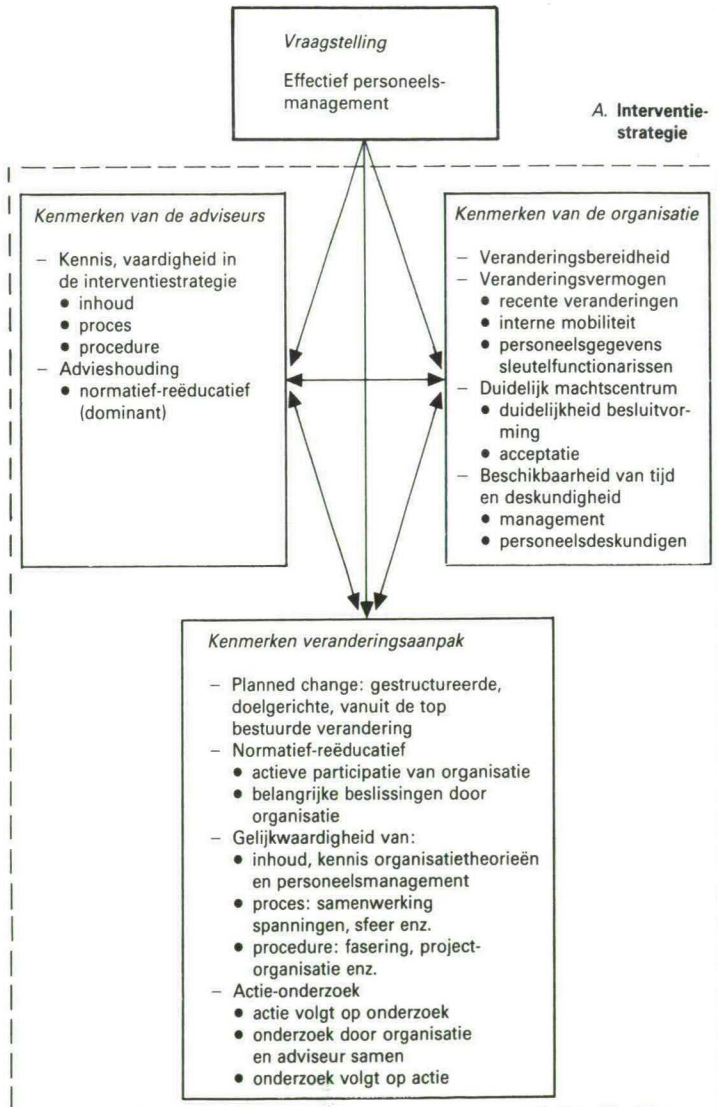
2.2.3. Kenmerken van de organisatie-adviseur

De interventiestrategie stelt eisen aan de organisatie-adviseur. Dit betreft op de eerste plaats kennis van en vaardigheid in de interventiestrategie en op de tweede plaats de juiste advieshouding. Kennis van en vaardigheid in de interventiestrategie verwijzen naar de noodzakelijke kennis ten aanzien van inhoud, procedure en proces om als externe deskundige mee leiding te kunnen geven aan de toepassing van de interventiestrategie. Advieshouding verwijst

naar het vermogen en de instelling van de adviseur om te adviseren vanuit een normatief-reëducatieve veranderingsaanpak.

2.2.4. Samenvatting van de kenmerken van de interventiestrategie

In figuur 2.3 is een samenvatting gegeven van de kenmerken van de interventiestrategie, verdeeld naar kenmerken van de veranderingsaanpak, kenmerken van de organisatie en kenmerken van de adviseur.



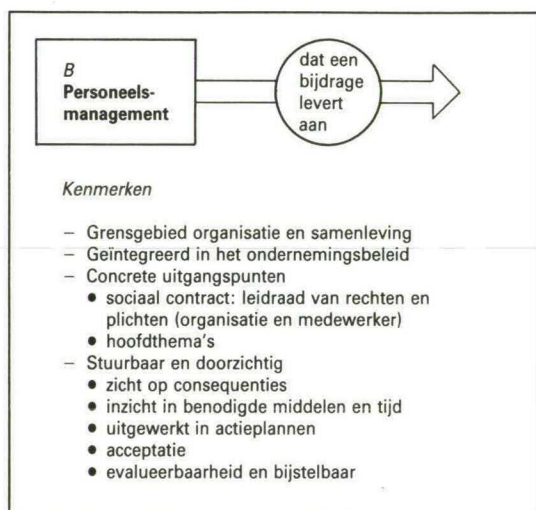
Figuur 2.3. Kenmerken interventiestrategie

2.3. Kenmerken van het personeelsmanagement

Toepassing van de interventiestrategie moet leiden tot een effectief personeelsmanagement. In hoofdstuk 1 is aangegeven welke kenmerken hiervan typerend zijn. Het personeelsmanagement:

- speelt zich af op het grensgebied van organisatie en samenleving;
- is geïntegreerd in het ondernemingsbeleid;
- kent concrete uitgangspunten die bestaan uit een sociaal contract en regelmatig aan te passen hoofdthema's;
- en is stuurbaar en doorzichtig in de vorm van concrete uitgangspunten, zicht op consequenties, inzicht in benodigde middelen en tijd, uitgewerkt in actieplannen, acceptatie in de organisatie, evalueerbaar en bijstelbaar.

In figuur 2.4 zijn de belangrijkste kenmerken nog eens samengevat.



Figuur 2.4. Kenmerken personeelsmanagement

2.4. Personeelsmanagement en het succes van de organisatie

Personeelsmanagement is niet een doel op zich, maar staat in dienst van de organisatie. De doelstellingen van personeelsmanagement zijn dan ook geïntegreerd in de algemene en overkoepelende doelstellingen van de organisatie. Met geïntegreerd bedoelen we dan dat de doelstellingen van het personeelsmanagement van de algemene doelstellingen zijn afgeleid, maar tevens dat het personeelsmanagement randvoorwaarden stelt aan de algemene beleidsformulering. Een en ander houdt in dat personeelsmanagement maatwerk is: het wordt ingevuld en uitgewerkt vanuit de specifieke omstandigheden van de organisatie.

Hoewel niet het voornaamste aandachtsveld van deze studie lijkt het nuttig wat nader in te gaan op het uitgangspunt dat personeelsmanagement een bijdrage levert aan het 'succes' van de organisatie. Op dit begrip succes gaan we nu nader in.

2.4.1. Succes van de organisatie

Met name in recente literatuur over de zogenaamde excellente onderneming wordt uitvoerig gesproken over succesvolle organisaties. In een groot onderzoek van het organisatie-adviesbureau McKinsey naar de organisatie-kenmerken van 100 excellente ondernemingen in Amerika, Europa en Japan heeft men een duidelijke definitie van 'excellent' gehanteerd (zie Peters en Waterman, 1982).¹ Excellent wil daarin niet alleen zeggen dat deze bedrijven winstgevend en typische groeiers zijn, het duidt er ook op, dat zij zowel binnen als buiten hun bedrijfstak in commercieel, technologisch en financieel opzicht een uiterst goede reputatie hebben. Ook in andere literatuur zoals in *The art of Japanese management* (Pascale en Athos, 1981)² wordt ingegaan op het begrip succes.

Op veel plaatsen in de literatuur wordt de relatie tussen personeelsmanagement en het succes van de organisatie aangegeven. Legge wijst in dit verband op de dubbelzinnigheid waarbij enerzijds de directe relatie niet bewezen kan worden tussen de personeelsmanagement-activiteiten en gewenste organisatie-resultaten, terwijl anderzijds de overtuiging bestaat dat personeelsmanagement, zijnde een component van management-activiteiten, cruciaal is in de realisatie van het succes van de organisatie (Legge, 1978, blz. 23). Daarnaast wordt in de literatuur gesteld dat een organisatie pas succesvol kan zijn als deze een 'goed' personeelsmanagement heeft. In het boek *In search of excellence* (Peters en Waterman, 1982) heet het dat excellente ondernemingen niet alleen uitmunten door een hoge produktiviteit van hun machinepark, maar vooral ook door de grote inzet van hun mensen. In dit kader moeten ook activiteiten zoals quality circles worden gezien. Topmanagers van excellente ondernemingen hebben een grote belangstelling voor het personeelsmanagement. Vooral aan management development wordt veel tijd besteed.

Veel waarde wordt voorts gehecht aan identificatie met de organisatie en een collectief en algemeen geaccepteerd waardensysteem als onderdeel van een nadrukkelijke en eenduidige organisatiecultuur. Het zal duidelijk zijn dat ook het personeelsmanagement met zijn activiteiten hieraan een zeer belangrijke bijdrage levert.

In het rapport *Ondernemen met Sociaal Beleid*, uitgebracht door de Vereniging voor Strategische Beleidsvorming (1983, blz. 67), wordt in dit verband gesteld: 'Het eigen karakter van het sociaal beleid heeft er in het recente verleden toe geleid dat het denken in termen van "integratie van sociaal beleid in het totaal beleid" intrede deed. Ondanks verschil van mening is sprake van een praktijk, waarin het belang van sociale naast economische voorwaarden voor de continuïteit van de onderneming bij de feitelijke beleidsvorming erkend wordt...' 'Immers, personeelsvraagstukken en sociale vraagstukken zijn

bij het streven naar beheersing van onzekerheid in het functioneren van de onderneming in de loop der jaren in belang toegenomen'. Gesteld wordt tenslotte dat het gaat om de bestuurbaarheid van de onderneming. Vanuit het personeelsmanagement kan en moet daaraan volgens dit rapport een belangrijke bijdrage worden geleverd.

Een probleem met de benadering van succes door Peters en Waterman is dat hier heel specifieke opvattingen aan ten grondslag liggen: succes betekent ook groei en wordt vanuit een duidelijke groei-filosofie benaderd, terwijl er ook organisaties denkbaar zijn die succes hebben terwijl er van groei geen sprake is, ja er zelfs inkrimping plaatsvindt.³

In dit boek gaat het om personeelsmanagement dat een belangrijke bijdrage levert aan het succes van de organisatie. Met succes wordt bedoeld een organisatie die effectief is in het bereiken van wat ze nastreeft. Dat betekent een organisatie die bestuurbaar is. Op dit begrip bestuurbaar zal nu nader worden ingegaan.

2.4.2. Bestuurbaar

Een andere benadering noemt een organisatie succesvol als zij bestuurbaar is, waarmee dan bedoeld wordt dat de organisatie in haar functioneren stuurbaar is. In dat kader hanteert Kempen in zijn proefschrift (1979) wat hij noemt een model van een gezonde organisatie. De gezonde organisatie omschrijft hij als een organisatie die voldoet aan de volgende condities:

1. dat men *weet* wat men wil bereiken (weten);
2. dat men ook *in staat* is dat te bereiken (kunnen)' (Kempen, 1979, blz. 64).

In de publikatie van Kempen en Kips (1983, blz. 47 t/m 55) gaan de auteurs nog wat verder in op het model van de gezonde organisatie. Kempen en Kips definiëren gezonde organisaties hierin als volgt:

1. een organisatie dient een voor zichzelf hanteerbaar beeld van haar *doelstellingen* te hebben;
2. een organisatie moet over toereikende *stuurmechanismen* beschikken om die doelstellingen te kunnen bereiken' (Kempen en Kips, 1983, blz. 47).

De 'omgevingszin' wordt hierbij tot de doelstellingen gerekend.

Lammers (1983, blz. 20-21, 457-481) onderscheidt de vier begrippen: bestuurbaarheid, beheersbaarheid, controleerbaarheid en leefbaarheid.⁴ Aan elk van deze begrippen wijden we enkele woorden.

— *Bestuurbaarheid*. Onder bestuurbaarheid wordt hier verstaan 'de mate waarin men bij machte is een samenlevingsverband met het oog op bepaalde doelstellingen te doen functioneren of veranderen' (Lammers, 1983, blz. 21). Aan deze omschrijving voegen wij toe 'het veranderen van doelstellingen'.

— *Beheersbaarheid* omschrijft hij als: 'de mate waarin men richtlijnen, randvoorwaarden kan vaststellen en doen naleven voor het oprichten, functioneren en de ontwikkeling van bepaalde samenlevingsverbanden' (Lammers, 1983, blz. 21). Daarbij denkt hij aan beheersbaarheid de volgende belangrijke taken toe: informatie en inzichten verzamelen, besluitvorming, toezicht uitoefenen en ingeval van afwijkingen corrigerend optreden.

— *Controleerbaarheid* omschrijft Lammers als: 'de mate waarin men er achter kan komen of en wanneer een besluit genomen is dan wel zal worden en voorts de mate waarin men een besluit kan toetsen aan normen omtrent de inhoud ervan en omtrent de wijze waarop het tot stand kwam' (Lammers, 1983, blz. 20).

De drie begrippen bestuurbaarheid, beheersbaarheid en controleerbaarheid, zoals door Lammers omschreven, zijn voor deze studie bruikbare uitwerkingen van het begrip succes van de organisatie.

Uiteraard is er een duidelijke relatie tussen deze begrippen. Lammers zegt daarvan: 'Beheersbaarheid is meestal een voorwaarde voor bestuurbaarheid en zo zijn doorgaans beheers- en bestuurbaarheid weer afhankelijk van de mate van controleerbaarheid van een organisatie' (Lammers, 1983, blz. 20).

Ook anderen brengen besturing en beheersing in verband met personeelsmanagement. Zo zegt Van Dijck (1981, blz. 17-20) over besturen en bestuurbaarheid het volgende: 'Besturen is elke vorm van gerichte beïnvloeding. Het begrip omvat zowel het algemene begrip beheersen alsook de begrippen uit de cybernetica als sturen en regelen'.

In de publikatie *Ondernemen kan ook anders* wijden Van Dijck en De Nijs (Van Haaren, 1983, blz. 48-84), een beschouwing aan besturing; hierin zeggen zij 'tenslotte is er een vierde dimensie, die door alle voorgaande heenloopt en die gekarakteriseerd kan worden door het begrip bestuurbaarheid. Verschillende criteria, die meestal in verband staan met de besluitvorming, hebben betrekking op deze bestuurbaarheid: slagvaardigheid, flexibiliteit, aanvaardbaarheid, aanpassingsvermogen, vernieuwingsvermogen, conflictbeheersing enz.' (Van Haaren, 1983, blz. 77).

— *Leefbaarheid*. Bij het uitdrukken van het succes van een organisatie in de kenmerken bestuurbaarheid, beheersbaarheid en controleerbaarheid ontbreekt vanuit sociaal perspectief gezien nog een aspect, namelijk leefbaarheid. Het lijkt zinvol apart stil te staan bij dit begrip. Lammers (1983, blz. 21, 460-470) omschrijft het begrip leefbaarheid als volgt: 'De mate waarin men volgens bepaalde maatstaven in een gegeven situatie een bevredigend bestaan kan leiden' (Lammers, 1983, blz. 21). Als criteria voor 'bevredigend' noemt Lammers de volgende soorten leefbaarheidsmaatstaven: 'gezondheidseisen, welvaartseisen, sociale eisen, instrumentele eisen, ideële eisen.' (Lammers, 1983, blz. 460).

Aan de beleving en de waardering van de leefbaarheidsmaatstaven zit natuurlijk een sterk subjectieve kant. De onderkant wordt voor een belangrijk deel vastgesteld door de overheid (Arbowet, minimumloon). Alles daarboven is

een zaak van de betrokkenen in de organisatie zelf; bij 'goede bestuurbaarheid' en 'open controleerbaarheid' komt de organisatie zelf tot haar eigen definitie van leefbaarheid.

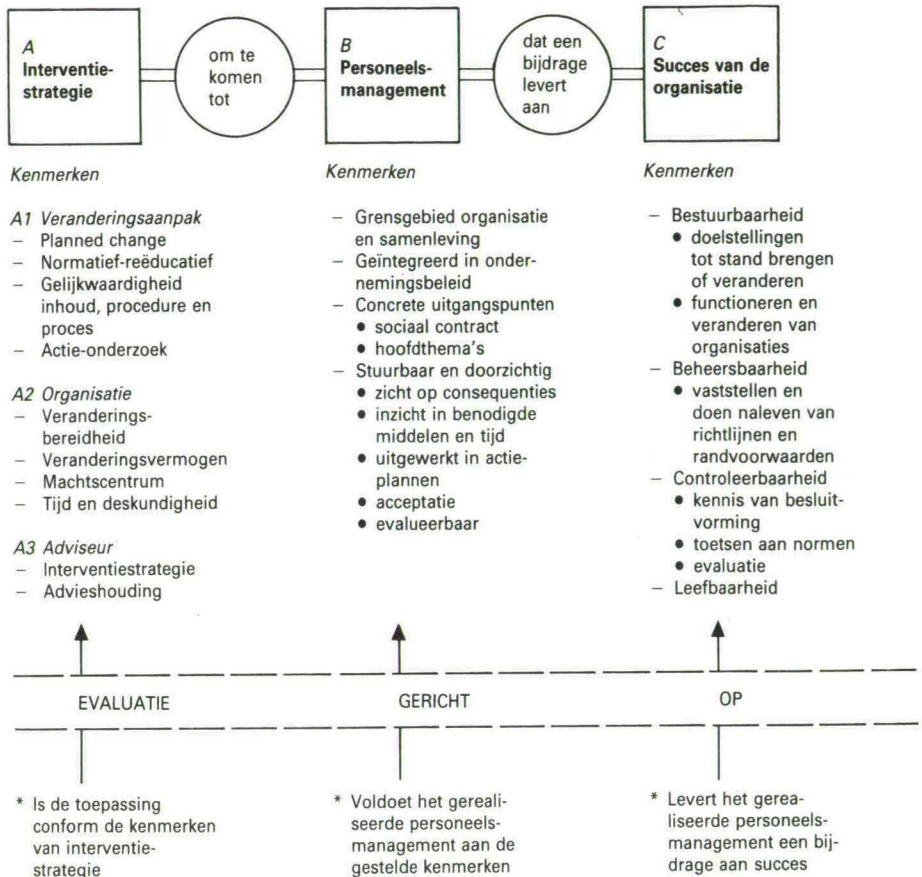
2.4.3. Samenvattend

Van personeelsmanagement wordt een bijdrage verwacht aan het succes van de organisatie. Met succes bedoelen wij een organisatie die effectief is in het bereiken van wat zij nastreeft. Dat betekent dat de organisatie bestuurbaar is. Daarmee wordt bestuurbaarheid beschouwd als een centraal begrip; namelijk de mate waarin men bij machte is organisaties te laten functioneren conform c.q. zich aan te passen aan bepaalde doelstellingen en het kunnen veranderen van deze doelstellingen. Beheersbaarheid, controleerbaarheid en leefbaarheid zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden. In figuur 2.5 zijn deze vier kenmerken kort weergegeven.

Zoals reeds gesteld, is met deze nadere uitwerking van het begrip succes niet gestreefd naar een uitputtende definiëring. Getracht is aan de hand van ons inziens relevante kenmerken te komen tot een voor deze studie bruikbare omschrijving van succes van de organisatie.



Figuur 2.5. Kenmerken voor succes van de organisatie



Figuur 2.6. De probleemstelling in hoofdlijnen

2.5. Samenvatting probleemstelling en aanzet voor evaluatie

Doel van deze studie is het ontwikkelen, toepassen en evalueren van (A) de interventiestrategie gericht op (B) personeelsmanagement dat een bijdrage levert aan (C) het succes van de organisatie. In figuur 2.6 is deze probleemstelling schematisch weergegeven; daarbij zijn ook de evaluatiepunten van deze studie opgenomen.

In hoofdstuk 4 wordt een praktijktoepassing geschetst van de interventiestrategie in haar eerste fase van ontwikkeling. Deze eerste toepassing heeft geleid tot een verdere ontwikkeling van de strategie (zie hoofdstuk 5). Een en ander heeft geresulteerd in een gedetailleerde beschrijving van de interventiestrategie (zie hoofdstuk 6). De ervaringen met toepassingen van de strategie worden geëvalueerd in hoofdstuk 7. Deze evaluatie zal ingaan op de drie vragen:

- A. Is de toepassing conform de kenmerken van de interventiestrategie?
- B. Voldoet het gerealiseerde personeelsmanagement aan de gestelde kenmerken?
- C. Levert het gerealiseerde personeelsmanagement een bijdrage aan het succes van de organisatie?

Dat wil zeggen verhoogt het op de eerste plaats de bestuurbaarheid van de organisatie, voldoet het aan de randvoorwaarden van beheersbaarheid, controleerbaarheid en leefbaarheid?

3. De methodologie van het onderzoek

3.1. Inleiding

Doel van dit hoofdstuk is regels te stellen aan deze studie vanuit methodologisch opzicht.¹ De studie is zowel benaderd van de kant van de wetenschap als van de kant van de praktijk van de organisatie-adviseur. Om die reden zal getracht worden de methodologische eisen in te vullen, rekening houdend met beide achtergronden. Met de methodologie wordt dan bedoeld de theorie die aan de methoden en technieken van wetenschappelijk onderzoek ten grondslag ligt. Anders gezegd: 'De methodologie omvat een hoeveelheid regels over de methode (methodos = de weg waarlangs te gaan) die soms van normerende, dus voorschrijvende aard zijn, soms van beschrijvende aard' (Swanborn, 1982, blz. 16).

Het gaat hier om een interventiestrategie gericht op personeelsmanagement dat een bijdrage levert aan het succes van de organisatie (zie hoofdstuk 2). Deze studie heeft een explorerend karakter. Explorerend gericht op een verdieping van de kennis en ervaring met de interventiestrategie.

3.1.1. Wetenschap en praktijk: een kloof

Ons valt in de sociale wetenschappen een kloof op tussen wetenschap en praktijk, met beide eigen methodologische opvattingen. Deze, soms geforceerde, tegenstelling kan ertoe leiden dat praktijk en wetenschap van elkaar vervreemden. Met onder meer als gevolg dat de praktijk te weinig gebruik maakt van wat de wetenschap oplevert en de wetenschap onvoldoende praktisch antwoord geeft op problemen in de praktijk. In dit verband citeren wij, ter illustratie hiervan, *In 't Veld* (1975, blz. 1-3), die stelt: 'veel wetenschapsbeoefenaars gaan ervan uit dat de manager de absoluut beste oplossing voor een probleem tracht te vinden'. Hij wijst er vervolgens op dat de manager slechts een werkbare oplossing zoekt; de manager heeft altijd tijdgebrek, komt weinig toe aan lezen, hij zal zeker geen uitvoerige wetenschappelijke publikaties erop na slaan.

Ook *Mastenbroek* (1986, blz. 17) stelt dat hem de kloof tussen de praktijk van het organiseren en de theorievorming over organisaties vaak heeft verwonderd. Veel theorievorming over organisaties geeft, aldus Mastenbroek, nauwelijks houvast bij het advieswerk. Wij zijn in deze studie uitgegaan van een praktijkvraagstuk, namelijk hoe te komen tot personeelsmanagement dat een

bijdrage levert aan het succes van de organisatie. Bij de aanpak is gebruik gemaakt van de resultaten van wetenschapsonderzoek. Met de ervaringen en resultaten van deze studie hopen wij weer een bijdrage aan de wetenschap te kunnen leveren. Het succes hiervan wordt dan ook mede bepaald door de wisselwerking van wetenschap en praktijk. Hiermee is overigens niet gezegd dat er geen spanning zou bestaan tussen bijvoorbeeld de eisen, verwachtingen en doelstellingen van de wetenschap en die van de praktijk. Deze spanning is er, maar in onze opvatting is zo'n spanning goed en kan stimulerende effecten hebben voor beide.

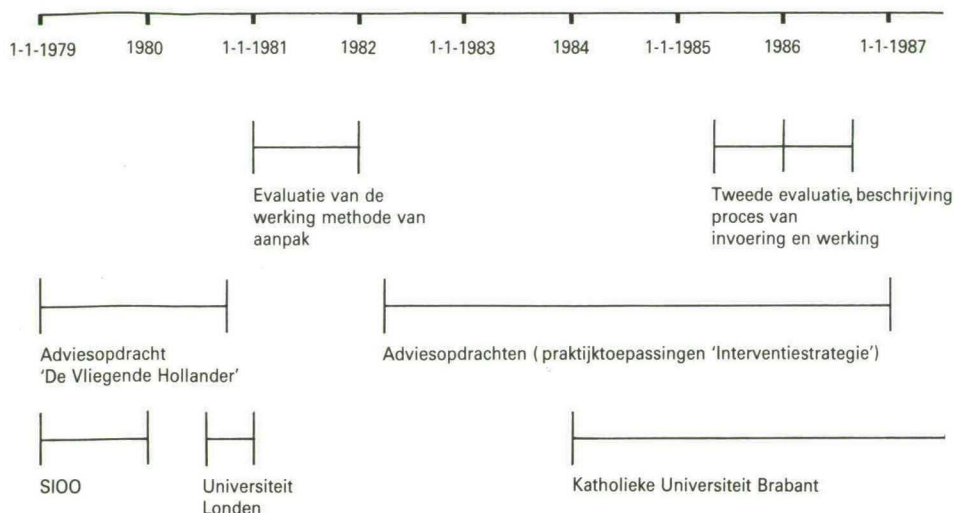
3.1.2. Wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek

Het onderscheid tussen wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek wordt nogal eens aangeduid met begrippen als theoretisch, abstract, fundamenteel (wetenschappelijk) versus concreet, relevant en realistisch, toepasbaar en bruikbaar (praktijk). Door verschillende auteurs is nader ingegaan op deze verschillen; daarbij worden diverse aanduidingen gehanteerd.²

De toepassingen van de interventiestrategie in de praktijk kunnen naar onze opvatting gerekend worden tot de 'wetenschapstoepassing'. Het gesystematiseerd verzamelen van ervaringen met de toepassingen gericht op het vergroten van onze kennis over en inzicht in deze toepassingen valt ons inziens dan onder wetenschapsonderzoek. Daarbij zullen deze vergrote kennis en dit inzicht moeten leiden tot een nog effectievere toepassing van de interventiestrategie. In dit hoofdstuk zal in paragraaf 3.2 een beschrijving worden gegeven van de aanpak en opzet van deze studie startend bij de 'Vliegende Hollander' (hoofdstuk 4) als eerste toepassing van de interventiestrategie. In paragraaf 3.3 wordt nader ingegaan op de onderzoeksregels die gesteld worden vanuit het wetenschapsonderzoek. Daarna wordt in paragraaf 3.4 ingegaan op de relatie praktijkgericht onderzoek en methodologie. In het bijzonder zal daarbij aandacht worden besteed aan het organisatie-adviesonderzoek. Het praktijkgeval komt in paragraaf 3.5 aan de orde. Paragraaf 3.6 geeft samenvattend de belangrijkste regels te stellen aan deze studie vanuit methodologisch opzicht.

3.2. Aanpak en opzet van de studie

In figuur 3.1 is een schematisch overzicht gegeven van de aanpak en opzet van de studie. Als korte toelichting op dit schema het volgende. De organisatie-adviesopdracht bij de 'Vliegende Hollander', onder meer gericht op het opzetten van een personeelsmanagement met 'handen en voeten', heeft zich afgespeeld tussen half 1979 en half 1981. Deze opdracht is samen met de direct betrokkenen na afloop geëvalueerd naar de werking van de interventiestrategie en de bereikte eindresultaten. In hoofdstuk 4 is als praktijkgeval een beschrijving hiervan gegeven. Een en ander heeft geleid tot nader verdiepend onderzoek gericht op het verbeteren van de interventiestrategie. Vervolgens heeft in de tweede helft van 1985 een tweede evaluatie plaatsgevonden. Doel hiervan



Figuur 3.1. Aanpak en opzet van de studie

is op grotere afstand een terugblik op de resultaten van de adviesopdracht, de bruikbaarheid ervan in de afgelopen jaren te beoordelen, kennis te nemen van de verdere ontwikkeling van de resultaten ervan en meedenken over een eventuele hernieuwde aanpassing van het sociaal beleid. In hoofdstuk 7 zijn de ervaringen uit deze tweede evaluatieronde verwerkt.

In de periode half 1982 tot begin 1987 hebben vervolgens praktijktoepassingen van de interventiestrategie plaatsgevonden. De ervaringen met de toepassingen zijn in de eerste helft van 1987 geëvalueerd. De resultaten van deze evaluatie zijn opgenomen in hoofdstuk 7.

Parallel met de praktijkervaringen heeft in de periode 1979-1987 een theoretische verdieping plaatsgevonden. Van 1978 tot 1980 is het SIOO gevolgd, een post-doctorale opleiding Organisatiekunde. Dit heeft onder meer geresulteerd in publikaties over personeelsmanagement (zie Van Dee e.a. 1980, 1982, 1985). In het vierde kwartaal van 1980 is een onderzoek uitgevoerd vanuit de London School of Economics and Political Sciences, Department of Industrial Relations. Eind 1983 is aan de Katholieke Universiteit Brabant gestart met het op systematische wijze werken aan deze studie.

De evaluatie, zoals verwoord in hoofdstuk 7, heeft tot doel in het kader van het exploratief onderzoek gesystematiseerd de ervaringen met de toepassingen van de interventiestrategie te verzamelen. Bij deze evaluatie is uitgaande van de probleemstelling onderzocht in welke mate voldaan is aan de kenmerken van de interventiestrategie, in hoeverre het geformuleerde personeelsmanagement voldoet aan de genoemde kenmerken, en of, en zo ja, in welke zin een bijdrage geleverd is aan het succes van de organisatie. De evaluatie heeft als volgt plaatsgevonden. Aan de hand van de probleemstelling is een lijst met vragen opgesteld. De vragen zijn door de betrokken adviseur(s) schriftelijk

beantwoord. Vervolgens zijn in twee bijeenkomsten van een dag met alle betrokken adviseurs en een rapporteur de ervaringen besproken aan de hand van de schriftelijke beantwoording. Het uitvoerige verslag van de rapporteur is vervolgens weer met de betrokkenen doorgenomen. Daarbij zijn uiteraard meegenomen de ervaringen uit de vervolgevaluatie bij 'De Vliegende Hollander' en de ervaringen uit evaluatiebesprekingen bij de betrokken organisaties.

3.3. Wetenschapsonderzoek en methodologie³

Ten aanzien van de regels gesteld aan wetenschapsonderzoek vanuit de methodologie zal achtereenvolgens worden ingegaan op:

1. algemene regels;
2. regels gesteld ten aanzien van de methode (de weg waarlangs) en de procedures (de wijze waarop);
3. regels ten aanzien van het omgaan met de spanning tussen de rol van wetenschapsonderzoeker en die van praktijkgerichte onderzoeker.

3.3.1. Algemene regels

Tot de algemene regels kunnen worden gerekend:

1. De regels ten aanzien van *informatie* en *kennis* en de regels gericht op de *objectiviteit*. Bij de regels gesteld ten aanzien van informatie en kennis bestaat er vaak een spanning tussen het streven naar ware kennis, het streven naar informatieve kennis en het streven naar bruikbare kennis. Deze studie zal in ieder geval bruikbare kennis en zo mogelijk ook informatieve kennis moeten opleveren.

Bij de regels gesteld ten aanzien van objectiviteit wordt gestreefd naar intersubjectiviteit. Dat wil zeggen dat verschillende onderzoekers tot dezelfde resultaten komen.

2. De regel van de *controleerbaarheid* van de resultaten door anderen (er wordt dan ook wel gesproken van toetsbaarheid of falsifieerbaarheid). Dit betekent in feite dat de onderzoeksresultaten zo gepresenteerd zijn dat het voor een ander mogelijk is de juistheid ervan na te gaan. Dit houdt in dat tenminste de onderzoeksresultaten en de gevolgde onderzoeksprocedure openbaar moeten zijn.

3. De regel van de *openbaarheid* van de verkregen onderzoeksresultaten en de gevolgde onderzoeksprocedure. Hoewel het in de praktijk van deze studie niet altijd goed mogelijk blijkt tot volledige openbaarheid te komen is gestreefd naar een zo volledig mogelijke weergave van de gevolgde werkwijze en vastlegging van de resultaten.

4. De regel van *het formuleren van onderzoeksresultaten in precieze taal*. Hoewel deze regel vanzelfsprekend lijkt, blijkt in de discussie over methoden in de sociale wetenschappen een spanning te bestaan tussen enerzijds de rijkdom aan expressiemogelijkheden en anderzijds de noodzaak tot eenduidigheid. Daarbij is gestreefd naar het formuleren in heldere en duidelijke taal.

3.3.2. Regels ten aanzien van de methode en de procedure

Waar het op aankomt, aldus Swanborn (1982, blz. 53 e.v.) 'is dat een goede research-strategie wordt gekozen met het oog op de oplossing van het gestelde probleem'. Zo'n research-strategie hangt primair samen met de aard van de op te lossen probleemstelling en de daarbij behorende en beschikbare gegevens. In het algemeen, aldus Swanborn, verdient het aanbeveling verschillende databronnen te gebruiken en het te onderzoeken object van verschillende zijden te benaderen. Het hangt daarbij vooral af van het bestand van aanwezige kennis of er op 'explorerende' dan wel 'hypothese-toetsende' wijze te werk wordt gegaan. De keuze voor een meer kwalitatieve of een meer kwantitatieve benadering (tabellen e.d.) hangt af van de beschikbaarheid van het onderzoeksresultaat en de voorkeur van de onderzoekers. Gezien de aard van de beschikbare kennis en de voorkeur van de onderzoekers is gekozen voor een studie met een explorerend karakter. Daarbij gaat het om een kwalitatieve benadering op basis van opinies van betrokken adviseurs en betrokken organisaties waarin het praktijkgeval (de case-study) een belangrijke rol speelt.

3.3.3. Regels ten aanzien van de spanning tussen wetenschapsonderzoeker en praktijkonderzoeker

Vanuit de methodologie van wetenschapsonderzoek wordt expliciet ingegaan op de spanning die ontstaat op het grensgebied van wetenschaps- en praktijkonderzoek tussen de rol van wetenschapsonderzoeker en die van praktijkonderzoeker. Swanborn (1981, blz. 139-147) komt met drie suggesties om op dit grensgebied die relatie te verbeteren.

1. Beperk het praktijkonderzoek niet tot de diagnose. Swanborn stelt als het gaat over praktijkgericht onderzoek: 'in de meeste gevallen geldt dat, wil men werkelijk verantwoorde adviezen leveren, niet kan worden volstaan met een diagnose van de situatie nu; men zal een medicijn moeten proberen, opnieuw diagnose stellen; andere medicijnen proberen, enz.; kortom men zal procesvolgend onderzoek moeten doen'.

Swanborn stelt dan dat in de toegepaste medische en agogische wetenschappen de rollen van onderzoeker en therapeut in het algemeen niet gescheiden zijn. Hetzelfde geldt ons inziens voor de rol van organisatie-adviseur, ook daarbij loopt meestal de rol van onderzoeker over in die van 'oplosser'. Zo ook in dit onderzoek, dat zich niet beperkt tot een diagnose (zie ook actie-onderzoek als kenmerk van de interventiestrategie, hoofdstuk 2).

2. Verbeter de relatie tussen onderzoeker en practicus. Swanborn constateert dat, wil het tot zichtbaar gebruik van onderzoeksresultaten komen, er aandacht besteed moet worden aan de aard van de relatie tussen onderzoeker en practicus. Hij is van mening dat er regels gevonden moeten worden om een groter deel van het gehele proces, vanaf de onderzoeksopdracht tot aan de realisatie van acties, tot een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van onderzoeker en practicus te laten behoren.

Naar onze opvatting behoort in onderzoek opgezet vanuit een organisatieadvies invalshoek vaak zeer bewust gestreefd te worden naar het actief betrekken van de 'opdrachtgever' bij het onderzoek (zie de normatief-reëductieve strategie als kenmerk van de interventiestrategie, hoofdstuk 2).

3. Verbeter de relatie tussen onderzoeker en doelgroep. De algemene richtlijn is hier om zoveel mogelijk personen en groepen bij het onderzoek te betrekken. Swanborn stelt daarbij: 'het betrekken van leden van een doelgroep bij het onderzoek kan om verschillende redenen zeer zinvol zijn (meer informatie bijvoorbeeld over verschillende doelstellingen van betrokkene, meer acceptatie bij realiseren van voorstellen enz.). Het vinden van een juist evenwicht echter tussen het zoveel en zover mogelijk inschakelen van de doelgroep en het tegelijkertijd handhaven van de gebruikelijke kwaliteitsnormen (betrouwbaarheid, objectiviteit e.d.) is vaak een lastige opgave voor de onderzoeker'. Wij herkennen deze spanning in onze advies-praktijk.

3.4. Praktijkonderzoek en methodologie

De studie is opgezet vanuit onze praktijk als organisatie-adviseurs. Om die reden zal de relatie organisatie-adviesonderzoek en praktijkonderzoek verder worden uitgediept, voordat wordt ingegaan op de eisen van methodologie en praktijkonderzoek. Breuer (1982, blz. 29) komt tot de volgende definitie van organisatie-adviseur, die wij onderschrijven: 'de externe deskundige die, in opdracht van daartoe gemachtigde organisatieleden, het functioneren van een organisatie middels een professionele bijdrage tracht te verbeteren, dan wel in een gewenste richting te veranderen'.

Velen zijn ons al voorgegaan om vanuit de organisatie-advies-praktijk te komen tot wetenschappelijk onderzoek. Bij enkele zal hier wat langer worden stilgestaan.

Van Schilfgaarde (1970, blz. 105-107, 188) stelt dat organisatie-onderzoek begint met een concrete vraagstelling. Er is iets fout met de organisatie, er is een probleem, en er wordt gevraagd om een oplossing. Het organisatie-onderzoek start met het verzamelen van feiten, het analyseren van het probleem en het beschrijven van de situatie. Bij de feitenverzameling zal, aldus Van Schilfgaarde, 'de vraagstelling zich wijzigen: de onderzoeker krijgt een beter (althans ander) inzicht in wat zich afspeelt, en hiermee begint een proces dat eigenlijk door het hele organisatie-onderzoek heen speelt, namelijk de wederzijdse beïnvloeding van vraagstelling en feitenanalyse. Iedere organisatie-adviseur kent dit uit ervaring. Steeds weer verandert het perspectief op grond van de verworven feitenkennis, steeds weer wijzigt zich in verband hiermee de vraagstelling'. Ook wij herkennen dit. Ons inziens ligt hier ook een van de sterke kanten van organisatie-adviesonderzoek. Namelijk het aan de hand van de informatie-analyse bijstellen, aanscherpen enz. van de vraagstelling en het op grond van een zo nauwkeurig mogelijk gedefinieerde vraagstelling komen

tot verzameling en analyse van de relevante informatie. Daarbij wordt de vraagstelling gedefinieerd vanuit het specifieke van de situatie. Het zal duidelijk zijn dat een studie als deze, opgezet vanuit de praktijk van het organisatieadviesvak, in die zin dan ook sterk beïnvloed is.

Mastenbroek (1982, blz. 58) komt in zijn proefschrift tot een 'interventietheorie'. Deze interventietheorie is systematisch zo geconstrueerd dat de relatie met praktijkervaringen zo gemakkelijk mogelijk te leggen is. In deze herkenbaarheid zit, aldus *Mastenbroek*, 'een toets op het empirisch gehalte. De gebruikswaarde ervan voor adviseurs zal haar geldigheid moeten aantonen; tevens kunnen we vanuit praktijkervaringen aanpassingen ervan verwachten in de richting van een grotere geldigheid. Het uiteindelijke nut en succes ervan zijn de beslissende criteria'. Ook wij kennen een grote waarde toe aan de herkenbaarheid en bruikbaarheid van de interventiestrategie in de praktijk. Daarnaast zullen vanuit deze praktijkervaringen de bruikbaarheid en geldigheid vergroot kunnen worden.

Zwart (1973, blz. 16) stelt, dat er naar zijn mening 'een contradictie bestaat tussen de eisen, die de wetenschap tegenwoordig in het algemeen stelt aan haar methodisch zuiver en technisch optimaal onderzoek en de eisen die door sommige probleemvelden zelf, zoals bijvoorbeeld het gebied van organisatieontwikkeling, gesteld worden. Het probleem bestaat hierin, dat de weg van extrapolatie, hypothesevorming, keuze en opzet van onderzoekmodel, validering van onderzoekinstrumenten, statistisch verantwoorde verwerking van gegevens, interpretatie en evaluatie zo lang en moeizaam is, dat de werkelijkheid niet op de voet gevolgd kan worden en evenmin recht kan worden gedaan aan de rijke nuancerings van een werkelijkheidsconstellatie op een bepaald moment'. *Zwart* is dan ook van mening dat de methodologie die 'ontspringt aan de stringente scheiding van theorie en actie' geen adequate regels kan opstellen voor onderzoek dat er niet op de eerste plaats op gericht is een bijdrage te leveren aan 'wetenschappelijke kennisvergroting'. Integendeel, in *Zwarts* aanpak is het onderzoek een 'strategisch bestanddeel in zijn programma van actie'. In dit verband constateert ook *Van der Vall* (1980, blz. 139) 'een latente tegenstelling tussen de regels die voor zuiver wetenschappelijk sociaal onderzoek gelden en de implementaire eisen die daarnaast aan sociaal beleidsonderzoek worden gesteld'. Bovendien komt hij tot de conclusie dat de aandacht voor methodologische regels van sociaal onderzoek niet gepaard lijkt te gaan met grotere invloed op het sociaal beleid.

Wij onderscheiden in het organisatie-adviesonderzoek de volgende fasen: de intakefase, de diagnosefase, de fase van het actieplan, de fase van de actierealisatie en de fase van de evaluatie. Vooral in de fase van de actierealisatie toont zich het principiële verschil tussen de wetenschappelijk onderzoeker en de organisatie-adviseur als praktijkonderzoeker. In deze zeer belangrijke fase, die vaak de meeste tijd van de organisatieverandering in beslag neemt, zal de organisatie-adviseur veelal actief betrokken willen zijn. Hij zal het zich niet willen of kunnen permitteren om de ontwikkelde plannen en acties afstandelijk te volgen. Juist het succes in deze fase is van groot belang voor het slagen

van de opdracht. Een studie uitgaande van de praktijk van een organisatieadviseur zal deze verwevenheid van veranderaar (actie-onderzoeker) en wetenschapsonderzoeker dan ook moeilijk kunnen vermijden. Als organisatieadviseur is de relatie tussen onderzoeker en practicus zeer nauw. Wanneer er dan in het kader van wetenschappelijk onderzoek sprake is van de noodzaak tot verduidelijking van die relatie zal er ons inziens sprake moeten zijn van een zo zuiver mogelijk houden van de rol van wetenschappelijk onderzoeker. Dat houdt onder meer in het als wetenschappelijk onderzoeker trachten te voldoen aan de eisen van wetenschappelijke onderzoeksmethodologie en het scheiden van de rol van adviseur (expliciet gericht op veranderen) en die van wetenschappelijk onderzoeker.

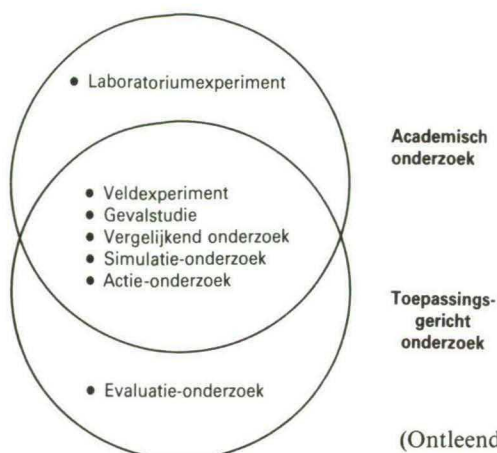
Het zal gezien ons voorgaande betoog duidelijk zijn dat wij de opvatting delen dat er een verschil is tussen het stellen van methodologische eisen aan 'wetenschappelijk onderzoek' (primair gericht op kennisvermeerdering) en methodologische eisen gericht op 'veranderingsonderzoek'. Uiteraard is daarbij de vraag wat 'beter' is niet aan de orde. De te kiezen onderzoeksmethodologie behoort afgestemd te worden op het primaire doel ervan, veranderen of kennis vermeerderen. Duidelijk is dat het daarbij gaat om de nadruk die op het ene of het andere doel ligt. Met andere woorden, zelden zal onderzoek uitsluitend gericht zijn op kennisvermeerdering zonder daarbij ook de bedoeling te hebben deze kennis aan te kunnen wenden voor veranderingen; zoals er ook bij onderzoek primair gericht op veranderen, behoefte bestaat aan 'objectieve' kennisverwerving.

In de toepassing van de interventiestrategie is het onderzoek gericht op 'veranderen', met de veranderingsmethodologische regels die daarbij behoren. Als een van de kenmerken van de interventiestrategie is gewezen op het actie-onderzoek. Ons explorerend onderzoek is gericht op het verwerven van 'wetenschappelijke kennis' en wij zullen dan ook trachten te voldoen aan de eisen van de wetenschappelijke onderzoeksmethodologie.

3.5. Het praktijkgeval als onderzoekstype

In het kader van de methodologie wordt inhoud gegeven aan het onderzoeksplan. Centraal hierin staat de keuze van het type onderzoek. Door Van der Zwaan (1984, blz. 27, 98) worden de verschillende onderzoekstypen nader onderscheiden zoals weergegeven in de figuren 3.2 en 3.3.

Bij het praktijkgeval gaat het in beginsel om de bestudering van één enkel geval. Daarmee ontbreekt de vergelijkingsmogelijkheid en dus een essentie van wetenschappelijk onderzoek. Ondanks dat wordt 'het praktijkgeval' veel toegepast. Hieraan worden dan onderzoekstechnisch twee hoofdfuncties toegekend (Van der Zwaan, 1984, blz. 54-59), namelijk de verkennende en de verklarende functie. De verkennende functie heeft tot doel: 'verkenning en oriëntatie in een nog onvoldoende gekend probleemveld of organisatie'. De verklarende functie heeft tot doel: 'verdieping van gegeven kennis door middel van verklaring en interpretatie van processen'.



(Ontleend aan Van der Zwaan, 1984)

Figuur 3.2. Indeling onderzoekstypen naar academisch en toepassingsgericht

Type onderzoek	Grondvormen van onderzoek		
	Verkennd of beschrijvend	Verklarend	Toetsend
Laboratoriumexperiment		+	+++
Veldexperiment		+	+++
Case study	+++	+	
Vergelijkend onderzoek; dwarsdoorsnede	++	++	
Vergelijkend onderzoek; langsdoorsnede	++	++	++
Evaluatie-onderzoek		+	+++
Actie-onderzoek	+	+	++
Simulatie-onderzoek	+++	+	

+ Enigermate van toepassing

+++ Sterk van toepassing

Figuur 3.3. Classificatie van typen onderzoek

Van der Zwaan komt in dat verband tot de conclusie dat een zwakke kant van het praktijkgeval, namelijk het ontbreken van vergelijkingen, bij organisatieadvieswerk niet hoeft op te gaan. Daarbij wordt aldus Van der Zwaan wel degelijk vergeleken. Hij stelt dan: 'er vanuit gaande dat de adviseur met goede modellen werkt, zouden we dus moeten concluderen dat de zwakke kanten van de gevalstudie in mindere mate opgaan voor het organisatieadvieswerk. Het nadeel van de eenmaligheid van het praktijkgeval kan ten dele ondervangen worden door bijzondere voorzieningen. Van der Zwaan noemt in dat verband drie mogelijkheden. Ten eerste het longitudinaal maken van het praktijkgeval. Hiermee wordt bedoeld dat een aantal opvolgende meetmomenten

gekozen wordt opdat de daarbij behorende meetresultaten onderling vergeleken kunnen worden. Ten tweede het uitvoeren van twee praktijkgevallen, zodat er een onderlinge vergelijking kan plaatsvinden. Ten derde, een combinatie van beide.

Swanborn (1982, blz. 53) stelt: 'hoewel case-studies zeer nuttig kunnen zijn voor ideeënvorming, zou een uitsluitende aandacht van de wetenschappelijke onderzoeker voor het specifieke, het afwijkende, het bijzondere geval kunnen leiden tot het verlorengaan van de mogelijkheid om in allerlei uiteenlopende verschijnselen bepaalde gemeenschappelijke aspecten te onderkennen, regelmatigheden (dat wil zeggen, relaties tussen variabelen), die ons in staat stellen om te verklaren, en daarmee ook om sociale probleemsituaties te herkennen, te voorspellen en te beheersen'. Door gebruik te maken van diverse praktijkgevallen en diverse evaluatiemomenten hopen wij dit te kunnen vermijden. Evenals *Swanborn* onderkent ook *Van der Vall* dat sociale problemen complex zijn. Hij zegt dan ook dat weinig verschijnselen een zo gecompliceerde structuur vertonen als concrete sociale problemen. Concrete sociale problemen worden, aldus *Van der Vall*, gekenmerkt door een multi-dimensionale structuur, dat wil zeggen, ze zijn het produkt van een samenspel van vele en verschillende factoren. Representatieve praktijkgevallen worden door hem gerekend tot de onderzoeksmethoden geschikt voor situaties met een hoog niveau van multivariabiliteit. Daarmee is ook in de opvatting van *Van der Vall* het praktijkgeval geschikt om gebruikt te worden als onderzoekstype in dit onderzoek (*Van der Vall*, 1980, blz. 122-123).

Samenvattend komen wij ten aanzien van het praktijkgeval tot de volgende conclusies:

1. aan het praktijkgeval, in beginsel gericht op de bestudering van één enkel geval, worden onderzoekstechnisch twee hoofdfuncties toegekend, namelijk de verkennende en de verklarende functie. In deze studie zal het praktijkgeval voor beide hoofdfuncties worden toegepast;
2. het praktijkgeval wordt gerekend tot de onderzoeksmethoden, geschikt voor het veld van de sociale problematiek;
3. aan het nadeel van de eenmaligheid van het praktijkgeval trachten wij tegemoet te komen door de ervaringen van een aantal praktijktoepassingen te verzamelen en gesystematiseerd te evalueren. Daarnaast heeft in het praktijkgeval 'De Vliegende Hollander' longitudinaal twee keer een uitvoerige evaluatie plaatsgevonden.

3.6. Samenvatting

Doel van dit hoofdstuk is regels te stellen aan deze studie in methodologisch opzicht. Met methodologie wordt bedoeld de theorie die aan de methoden en technieken van wetenschappelijk onderzoek ten grondslag ligt. In de sociale wetenschappen valt op de kloof tussen (academische) wetenschap en (advies)praktijk met beide eigen methodologische opvattingen. Deze, soms gefor-

ceerde, tegenstelling ervaren wij als schadelijk. Het succes van deze studie wordt dan ook mede bepaald door de wisselwerking tussen beide. Mede om die reden is de studie, ook in methodologisch opzicht, zowel benaderd van de kant van de (academische) wetenschap als van de kant van de (advies)praktijk. Wij delen de opvatting dat er een verschil is tussen de methodologische eisen te stellen aan (academisch) wetenschappelijk onderzoek en methodologische eisen gericht op organisatie-advies (praktijk)onderzoek. De eerste is primair gericht op kennisvermeerdering, de tweede primair op verandering (actie). Daarbij is de vraag wat 'beter' is, niet aan de orde, maar behoort de te kiezen onderzoeksmethodologie afgestemd te zijn op het primaire doel ervan, veranderen of kennis vermeerderen. Dat betekent ons inziens dat getracht zal moeten worden beide rollen, die van wetenschappelijk onderzoeker en die van organisatie-adviseur (veranderaar), zo goed mogelijk te scheiden. In het toepassen van de interventiestrategie is sprake van de rol van organisatie-adviseur; in het aan de hand van de probleemstelling systematisch verzamelen en analyseren van de ervaringen met de toepassingen is sprake van de rol van wetenschappelijk onderzoeker.

De methodologie van het wetenschappelijk onderzoek levert de volgende regels op voor deze studie:

1. het streven naar bruikbare kennis;
2. het streven naar inter-subjectiviteit;
3. het belang van de controleerbaarheid van de resultaten door anderen (toetsbaarheid, falsifieerbaarheid). Dit betekent dat anderen de juistheid van de onderzoeksresultaten kunnen nagaan. Of anders gesteld, openbaarheid van de onderzoeksresultaten en de gevolgde onderzoeksprocedure;
4. de keuze van het praktijkgeval als onderzoekstype is essentieel in de onderzoeksstrategie;
5. gezien de aard van het onderzoek en de aard van de aanwezige kennis, zal het accent van het onderzoek liggen aan de 'explorerende' kant;
6. de spanning tussen de rol van wetenschappelijk onderzoeker en die van organisatie-adviseur (veranderaar) verdient in dit onderzoek extra aandacht. Dit vraagt extra zorg voor de objectiviteit, controleerbaarheid, volledigheid en openbaarheid van resultaten.

Vanuit het adviesonderzoek zijn ten aanzien van de methodologie de volgende opmerkingen gemaakt.

1. De wederzijdse beïnvloeding tussen feitenkennis en vraagstelling. De informatie-analyse leidt namelijk tot bijstelling en/of aanscherping van de vraagstelling, en op grond van de vraagstelling wordt gekomen tot verzameling en analyse van de relevante informatie.
2. Het advies-onderzoek is expliciet gericht op het veranderen van het onderzoeksveld.
3. Grote waarde wordt toegekend aan de herkenbaarheid en bruikbaarheid van het onderzoek in de praktijk.
4. Vooral in de fase van de actierealisatie toont zich het principiële verschil

tussen het wetenschapsonderzoek en adviesonderzoek. De praktijktoepassingen van de interventiestrategie zijn voorbeelden van adviesonderzoek; hierin speelt het zogenaamde actie-onderzoek een belangrijke rol. De bestudering van de ervaringen van deze toepassingen is bedoeld als wetenschapsonderzoek; hierin speelt het praktijkgeval een belangrijke rol. Het praktijkgeval, in beginsel gericht op de bestudering van één enkel geval, heeft in dit onderzoek een verkennende en verklarende functie. De beschrijving en bestudering van de gevolgde aanpak in 'De Vliegende Hollander' en de andere praktijktoepassingen zijn zowel gericht op verkenning en oriëntatie in een nog onvoldoende gekend probleemveld als op verdieping van gegeven kennis door middel van verklaring en interpretatie van processen. Daarbij wordt het praktijkgeval gerekend tot de onderzoeksmethoden geschikt voor het complexe veld van de sociale problematiek. Aan het nadeel van de eenmaligheid van het praktijkgeval trachten wij in dit onderzoek tegemoet te komen door diverse praktijkgevallen te bestuderen aangevuld met longitudinale evaluaties bij 'De Vliegende Hollander'.

4. Het praktijkgeval: 'De Vliegende Hollander'

4.1. Inleiding

Zoals reeds aangegeven is het onze bedoeling een uitvoerige beschrijving te geven van de ontwikkeling en toepassing van een interventiestrategie gericht op het totstandbrengen van personeelsmanagement bij organisaties.

De eerste praktijktoepassing betreft een vliegtuigmaatschappij hier genoemd 'De Vliegende Hollander'. De toepassing van de interventiestrategie gericht op de totstandkoming van personeelsmanagement heeft bij 'De Vliegende Hollander' plaatsgevonden in de periode 1979-1981. De aanpak is enkele maanden na afloop met de betrokkenen geëvalueerd. Deze ervaringen hebben geleid tot zowel een theoretische verdieping en onderbouwing van de aanpak als tot een verdere aanvulling en bijstelling van de gevolgde strategie (zie hoofdstuk 5). Deze bijgestelde interventiestrategie is in deze studie vervolgens beschreven (zie hoofdstuk 6). In hoofdstuk 7 zijn de ervaringen opgenomen van toepassingen van de interventiestrategie.

In dit hoofdstuk is de toepassing beschreven van de interventiestrategie aan het begin van de ontwikkeling ervan. Als organisatie-adviseurs zijn wij bij deze praktijktoepassing betrokken geweest gedurende de periode van voorjaar 1979 tot november 1980. Een van de adviesopdrachten hield in het opzetten van personeelsmanagement. Vervolgens is mede ten behoeve van evaluatiedagen van de afdeling Sociale Zaken in begin 1982 een evaluatie uitgevoerd omtrent het functioneren van deze afdeling en het ontwikkelde personeelsmanagement. Deze ervaringen zijn in deze praktijkbeschrijving meegenomen.

4.2. Achtergrondschets

4.2.1. Korte algemene typering in 1979

De luchtvaartmaatschappij 'De Vliegende Hollander' is in 1979 te typeren als een kapitaalintensief bedrijf. De activiteiten zijn op de eerste plaats gericht op het chartervervoer naar vakantiebestemmingen. Dit vervoer is sterk seizoengebonden. Daarbij komt in 1979 de zogenaamde subservice als zelfstandig product op. Hierbij gaat het om sterk projectgerichte activiteiten die kunnen variëren van het verhuren aan luchtvaartmaatschappijen van uitsluitend het



Figuur 4.1. Organisatieschema 'De Vliegende Hollander', 1977-1979

vliegtuig tot het leveren van het vliegtuig met bemanning, technisch onderhoud, operationele leiding enz. Doel hiervan is door de combinatie van activiteiten te komen tot een verbeterde benutting van de vloot en het direct productief personeel op jaarbasis.

Bij 'De Vliegende Hollander' zijn dan circa 550 medewerkers in dienst, waarbij zo'n 100 in zeer hoogwaardige functies (35 tot 40% van de personeelskosten). Er is nauwelijks sprake van ongeschoolde arbeid. De organisatie bevindt zich in een turbulente omgeving met een sterke concurrentie. Sinds een aantal jaren is 'De Vliegende Hollander' een 100%-dochter van een grote organisatie. Mede als gevolg van grote verliezen in de periode voor 1977 is er in 1977 en 1978 een nieuwe, commerciële, strategische aanpak nagestreefd met een daarop gerichte, ingrijpende reorganisatie en personeelsinkrimping. Deze reorganisatie vindt haar uitwerking ook nog in 1979.

4.2.2. Historische schets

Opgericht en groot gemaakt door een pionier draagt 'De Vliegende Hollander' tot 1977 alle kenmerken van een pioniersorganisatie. Met name in de laatste jaren, 1974-1976, manifesteren zich crisisverschijnselen zoals toenemende conflicten in het management, communicatiestoornissen in de leiding, teruglopende motivatie in de organisatie en een afnemend vertrouwen in het gevoerde beleid. Tenslotte neemt de winst af en slaat om in oplopende verliezen. 'De Vliegende Hollander' wordt overgenomen, verliest daarmee zijn zelfstandigheid en de nieuwe moeder vervangt na enkele jaren het topmanagement. Daarbij wordt een gecentraliseerde organisatiestructuur ingevoerd (zie figuur 4.1).

Dit nieuwe topmanagement blijft aan vanaf 1977 tot begin 1979. Gedurende deze korte periode worden het strategisch commercieel beleid en de daarop gerichte reorganisatie- en personeelsinkrimplingsplannen opgezet. Tevens wordt een belangrijke aanzet gemaakt tot de realisatie ervan. Bij het opstellen en uitvoeren van de plannen is behalve het topmanagement ook het management op het tweede niveau intensief betrokken. Daarnaast is een zeer belangrijke rol gespeeld door een gedelegeerd commissaris. Achteraf kan geconstateerd worden dat in deze periode de basis gelegd is voor het latere succes van 'De Vliegende Hollander'.

Vervolgens wordt in het voorjaar 1979 een nieuwe algemeen directeur be-

noemd. Deze benoeming is de start van een ingrijpende invulling van de nieuwe topstructuur. In figuur 4.2 is het organisatieschema weergegeven zoals dat ontstaat in 1979.

Met de invoering van deze organisatiestructuur ontstaat, zoals de organisatie het noemt, een functioneel gedecentraliseerde organisatie. Op de manager van de afdeling Administratie en Financiën na zijn op alle posities nieuwe functionarissen benoemd. Daarbij zijn vijf benoemingen van buiten de organisatie en drie van binnen uit. Zo is de manager Sociale Zaken in de periode 1977-1979 bedrijfsleider en als zodanig een lid van het topmanagement waarbij hij toen een grote rol speelde in de doorvoering van de reorganisatie en inkrimping. Zoals reeds aangegeven is de periode van 1977 tot 1979 een zeer belangrijk omslagpunt geworden. Een groot verlies is ingrijpend omgebogen naar een behoorlijke winst. Belangrijk daarbij is de sterke stijging van de omzet bij een daling van het aantal personeelsleden. Een grote toename van de productie (het aantal vliegreuren) ging gepaard met een inkrimping van de produktiemiddelen. Met andere woorden: het eerste deel van de reorganisatie, namelijk het verbeteren van de produktiviteit, werd snel gerealiseerd. In de tijd weergegeven verliepen deze ontwikkelingen als volgt.

	Pioniersorganisatie. Oplopende verliezen. Overname 'De Vliegende Hollander' (verlies zelfstandigheid).
1977	Nieuw topmanagement Centralisatie Opzetten strategisch commercieel beleid Aanzet tot reorganisatie- en personeelsinkrimplingsplannen Intrede vakorganisaties
1979	Nieuwe topstructuur 'gedecentraliseerde, functionele organisatie' Nieuwe algemeen directeur en ingrijpende vernieuwing top-posities Start interventiestrategie Personeelsmanagement
1982	Evaluatiedagen Sociale Zaken

4.2.3. Typering besturingsnetwerk

Het besturingsnetwerk van 'De Vliegende Hollander', dat wil zeggen de betrokkenen bij de besturing van de organisatie, bestaat tussen 1977 en 1979 uit de volgende spelers: de Raad van Bestuur van het moederbedrijf, een gedelegeerd commissaris, een directeur (opvolger van de pionier) die met drie lijnmanagers het topmanagement vervult, de ondernemingsraad en de vakbeweging. De Raad van Bestuur van het moederbedrijf wordt in de periode voor 1977 bij 'De Vliegende Hollander' geconfronteerd met een grote investerings-



Figuur 4.2. Organisatieschema 'De Vliegende Hollander' vanaf 1979

behoefte en een afnemende rentabiliteit. Dit leidt tot 1977 tot oplopende verliezen. Daaruit kan de sterke bemoeienis gericht op rentabiliteitsverbetering verklaard worden. Deze bemoeienis gaat op de eerste plaats via de persoon van de gedelegeerd commissaris. Deze gedelegeerd commissaris is zelf zeer actief betrokken geweest bij het opstellen en realiseren van de reorganisatie- en de inkrappingsplannen.

Het topmanagement in de periode 1977-1979 speelt een belangrijke rol bij de overgang van de pioniersachtige organisatie naar de nieuwe organisatie. Voorjaar 1979 wordt het topmanagement vervangen o.a. tengevolge van de toenemende spanningen met de Raad van Bestuur van het moederbedrijf.

De nieuwe directie, en met name de nieuwe algemeen directeur, staat in 1979 voor de zeer moeilijke opgave het reorganisatieplan af te ronden. Daarbij moet leiding worden gegeven aan een topstructuur die ingrijpend veranderd en vernieuwd wordt. Vanuit de ondernemingsraad en vakbeweging wordt veel wantrouwen geuit over de gang van zaken. Op het management-niveau onder de directie verschijnen goed opgeleide, 'angry young men'-achtige managers. Zij spelen een belangrijke rol in het verder uitwerken en realiseren van de reorganisatieplannen. De relaties algemeen directeur en managers en algemeen directeur, Raad van Bestuur en gedelegeerd commissaris vragen om een nadere uitkristallisering. In de eerste jaren vanaf 1979 heeft de directie langzaam maar zeker een centrale positie opgebouwd. Belangrijke spelers hierin zijn het nieuwe hoofd Sociale Zaken en het nieuwe hoofd Planning. Gedurende de periode 1977-1979 staat het hoofd Sociale Zaken als belangrijke lijnmanager (bedrijfsleider) centraal in de reorganisatie. Zijn functie komt te vervallen en hij wordt, vooralsnog voorlopig, benoemd tot het nieuwe hoofd Sociale Zaken.

De positie van de ondernemingsraad is niet sterk. Dit hangt samen met sterke werknemersorganisaties die zich nadrukkelijk manifesteren. Deze werknemersorganisaties zijn te onderscheiden in de Vereniging van Verkeersvliegers, de Vereniging van cabinepersoneel en de vervoersbonden. De Vereniging van

Verkeersvliegers is een zeer goed georganiseerde werknemersvereniging die met veel succes opkomt voor het belang van haar leden. De vervoersbonden hebben hun leden voornamelijk onder het technisch personeel. De medewerking van deze werknemersvereniging aan de reorganisatie en inkrimping (1977-1979) wordt onder meer verkregen door de toezegging van de directie een cao op te stellen en functiewaardering in te voeren.

Ten slotte speelt de 'oude garde' nog een, aan de oppervlakte bescheiden, rol in de organisatie. Mensen die zich vanaf het ontstaan van 'De Vliegende Hollander' hebben ingezet. Medewerkers met vooral veel praktijkervaring en praktijkkennis en een zeer hoge loyaliteit. Eigenlijk is het deze categorie geweest die gedurende alle veranderingen het dagelijks werk doorgang heeft laten vinden.

4.3. De sociale studie in 1979, resultaten van een vooronderzoek

4.3.1. Aanleiding en opzet vooronderzoek

Tegen de achtergrond van de hiervoor beschreven typering wenst het nieuw benoemde hoofd Sociale Zaken ondersteuning van de zijde van een externe deskundige. Dit is de aanleiding tot het vooronderzoek.

Deze externe deskundige vraagt om een vooronderzoek om te kunnen bepalen of en zo ja, hoe deze inschakeling kan plaatsvinden. Daarbij is ook punt van onderzoek de slagingskans van het nieuwe hoofd Sociale Zaken om een personeelsmanagement met 'handen en voeten' in te voeren. Het vooronderzoek wordt uitgevoerd door middel van een groot aantal interviews (gedelegeerd commissaris, management, vertrekkend hoofd Algemene Zaken, leden ondernemingsraad, personeelsfunctionarissen) en bestudering van rapporten, verslagen enz.

4.3.2. Resultaten en conclusies

Het vooronderzoek heeft de volgende conclusies opgeleverd. In de eerste plaats een zorgwekkende sociale situatie met veel onrust, hoog verloop, gebrek aan vertrouwen in de organisatie en een onzeker gevoelde toekomst. Ten tweede weinig waardering voor de afdeling Sociale Zaken; weinig vertrouwen en invloed in de organisatie, geen aansluiting vindend bij management, onderbezet, sterk bezig met 'brandjes blussen'. Als derde de afwezigheid van personeelsmanagement, expliciet en impliciet. Het opgezette functieclassificatie-onderzoek ondervindt veel weerstand.

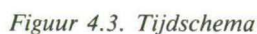
Belangrijke personeelsactiviteiten functioneren onvoldoende zoals personeelsregistratie en -administratie (salarismutaties komen niet altijd door). Daarnaast zijn de arbeidsvoorwaarden onduidelijk en worden deze door de verschillende managers verschillend geïnterpreteerd en toegepast.

Ten slotte wordt het nieuwe hoofd Sociale Zaken kans van slagen gegeven.

Het vooronderzoek resulteert in een plan van aanpak, waarbij de volgende randvoorwaarden worden gesteld:

- Het plan van aanpak bestaat uit drie actielijnen. Deze actielijnen zijn:

- In figuur 4.3 is het tijdschema in hoofdlijnen weergegeven zoals opgesteld in het plan van aanpak



In het kader van deze studie zal op twee actielijnen nader worden ingegaan, te weten het structureel versterken van het functioneren van de afdeling Sociale Zaken en het opstellen van een personeelsmanagement met 'handen en voeten'. Bij de aanpak is gebruik gemaakt van een projectstructuur bestaande uit een stuurgroep en werkgroepen.

De stuurgroep krijgt vergaande beslissingsbevoegdheden en is samengesteld

uit directie, hoofd Sociale Zaken en twee lijnmanagers. De werkgroepen bestaan uit de personeelsfunctionarissen, OR-leden en organisatie-adviseurs. Daarnaast wordt voor overleg en afstemming veelvuldig gebruik gemaakt van de reguliere overlegstructuur zoals het management-overleg en het overleg met de ondernemingsraad.

4.4. Het versterken van de afdeling Sociale Zaken

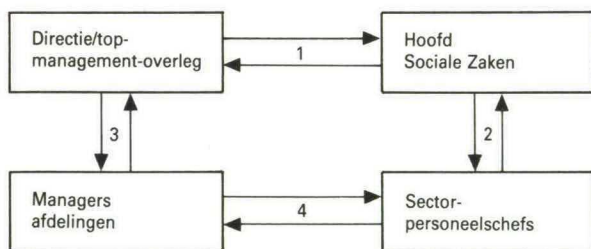
4.4.1. Basisfilosofie

Vanuit het vooronderzoek is een basisfilosofie opgesteld voor het functioneren van de afdeling Sociale Zaken. Deze filosofie kent de volgende uitgangspunten:

1. het management moet zich bewust zijn van het belang van het personeelsmanagement;
2. Sociale Zaken zal in zijn functioneren dienstbaar moeten zijn aan de manager en zijn afdeling;
3. de lijnmanager draagt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het personeelsmanagement. Sociale Zaken heeft tot taak het voorbereiden van het personeelsmanagement en het ondersteunen bij de uitvoering.

4.4.2. De positie en structuur van de personeelsfunctie

In het functioneren van Sociale Zaken conform de uitgangspunten is een aantal belangrijke werkrelaties verondersteld. Deze relaties betreffen zowel het intern functioneren van Sociale Zaken als de relatie tussen Sociale Zaken en de organisatie. In figuur 4.4 zijn deze werkrelaties weergegeven.



Figuur 4.4. Werkrelaties

Toelichting bij figuur 4.4

1. De directie en het topmanagement-overleg geven de kaders aan waarbinnen het personeelsmanagement wordt uitgevoerd. Daarnaast levert het hoofd Sociale Zaken in het ondernemingsbeleid en in het management-overleg een inbreng vanuit het personeelsmanagement (en neemt daarbij zo goed mogelijk de praktijkervaringen van de sector-personeelschefs mee). De kaders vinden o.a. hun neerslag in cao's, afspraken met or, interne regelingen enz.

2. Het hoofd Sociale Zaken geeft aan sector-personeelschefs de kaders en afspraken door waarbinnen de afdelingen moeten opereren bij het uitvoeren van het personeelsmanagement. Daarnaast informeren de sector-personeelschefs het hoofd Sociale Zaken en stemmen met hem de ervaringen uit de praktijk af bij de realisatie van het personeelsmanagement.
3. Vanuit de directie en het topmanagement-overleg worden aan de lijnmanagers de kaders, richtlijnen en procedures doorgegeven waaraan deze zich bij de realisatie van het personeelsmanagement behoren te houden. Daarnaast worden vanuit de praktijkervaringen in de afdelingen door de managers in het topperleg de ervaringen met de realisatie van het personeelsmanagement ingebracht.
4. De sector-personeelschefs ondersteunen de lijnmanagers bij de realisatie van het personeelsmanagement en opereren daarbij (zien toe op het opereren) binnen de afgesproken kaders.

In de nota Personeelsmanagement, goedgekeurd op 27 november 1980, wordt over de structuur in de personeelsfunctie het volgende gezegd: 'Het hoofd Sociale Zaken; zijn inbreng ligt binnen het management mede in de vertaling van de beslissingen in de gevolgen voor het personeelsmanagement en omgekeerd, tevens is hij verantwoordelijk voor de realisatie van het personeelsmanagement. Het is de verantwoordelijkheid van de sectiehoofden (hiermee zijn de lijnmanagers bedoeld GRA.d.J) om binnen, door Sociale Zaken gegeven richtlijnen, het personeelsmanagement uit te voeren'... 'De sector-personeelschefs leveren de inbreng vanuit het personeelsmanagement, ondersteunen de sectiehoofden (de lijnmanagers) bij de dagelijkse uitvoering hiervan, treden op als deskundige en dragen zorg voor de realisatie van de taken van Sociale Zaken. Voorwaarde voor deze hechte samenwerking is dat het sectiehoofd (de lijnmanager) zich te allen tijde verantwoordelijk voelt voor de uitvoering van het personeelsmanagement en dit als een onderdeel van zijn afdelingsbeleid beschouwt. Hiervoor is kennis nodig van onderwerpen zoals functiewaardering, beloning, arbeidsvoorwaarden, input en output van de personeelsregistratie, beoordeling, opleidingen, enz. Ter ondersteuning van de koppeling tussen Sociale Zaken en medewerkers is interne communicatie onontbeerlijk.'

Eén facet van het functioneren van Sociale Zaken behoeft nog aandacht: de zogenaamde matrix-gedachte. Dit houdt in dat de sector-personeelschefs naast de verantwoordelijkheid voor een sector ook de verantwoordelijkheid hebben voor de realisatie van een of meer beleidsaspecten (zoals ten aanzien van rekrutering, opleiding, arbeidsvoorwaarden en personeelsinformatie).

4.4.3. Opmerkingen naar aanleiding van de gekozen structuur en wijze van functioneren

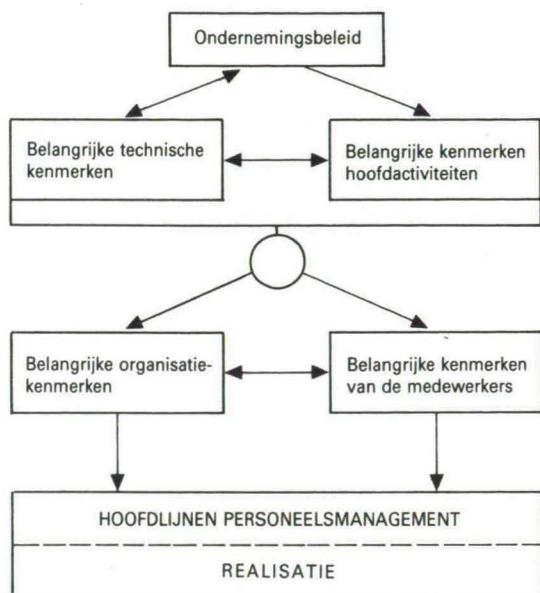
Terugkijkend is een aantal opmerkingen te maken ten aanzien van de gekozen structuur en wijze van functioneren van Sociale Zaken. Voor een deel zijn deze opmerkingen reeds gemaakt tijdens de invoering, voor een ander deel zijn de opmerkingen naar voren gekomen in de interne evaluatie van Sociale Zaken in 1982.

1. *De invloed van het besturingsnetwerk op de gekozen structuur.* Zoals aangegeven is de positie van Sociale Zaken bij de start van het onderzoek (1979) in de organisatie gering. Daarentegen zijn het lijnmanagers die een zeer belangrijke rol spelen in de reorganisatie. Een van deze managers is het nieuw benoemde hoofd Sociale Zaken. Het is achteraf dan ook niet te verwonderen dat gekozen is voor een structuur in de personeelsfunctie waarbij de lijnmanagers op het tweede niveau ten aanzien van het personeelsmanagement een belangrijke verantwoordelijkheid toebedacht krijgen.

2. *De volgorde van de acties.* Eerst het structureren van Sociale Zaken en daarna pas het uitwerken van personeelsmanagement. De beweegreden hiervoor is dat er eerst een beter functionerende afdeling Sociale Zaken moet zijn, voordat er vanuit deze afdeling gewerkt kan worden aan een invulling van het personeelsmanagement. Met deze volgorde van acties wordt het risico gelopen dat de resultaten van de beleidsuitwerking een bijstelling van structuur en functioneren van Sociale Zaken achteraf noodzakelijk maakt. In de jaren 1982 en 1983 is dit om verschillende redenen nodig gebleken (zie verdere opmerkingen).

3. *De gekozen structuur van Sociale Zaken.* Het uitgangspunt 'de lijn is verantwoordelijk voor de realisatie van het personeelsmanagement en vanuit Sociale Zaken komen de aanwijzingen en procedures', geeft na verloop van tijd veel problemen. Zo gaat de organisatie vragen om gedetailleerde aanwijzingen en procedures. Dit vanwege het uit de pas lopen van lijnmanagers ten opzichte van elkaar. Sommigen worden totaal afhankelijk van Sociale Zaken en andere lijnmanagers varen een te onafhankelijke koers. Een en ander leidt tot verschillen, die voor de organisatie niet acceptabel zijn. Duidelijk wordt dat er sprake is van een organisatie, die zich onderlipge, interne afwijkingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en toepassing van het personeelsmanagement niet kan permitteren. Dit wordt benadrukt door de OR en in de totstandkoming van een gedetailleerde cao. Een en ander leidt ertoe dat de structuur en de positie van Sociale Zaken worden aangepast. Dit betekent dat de feitelijke verantwoordelijkheden van de lijnmanagers ten aanzien van het realiseren van het personeelsmanagement worden bijgesteld. Vervolgens worden de rol, verantwoordelijkheden en deskundigheden van Sociale Zaken ten aanzien van de realisatie van het personeelsmanagement vergroot.

4. *De zogenaamde matrix-gedachte.* Het streven is het beleid zo dicht mogelijk bij de uitvoering, dat wil zeggen de praktijk van het dagelijkse personeelswerk, te houden. Mede daarom wordt besloten de sector-personeelschefs beleidsverantwoordelijkheid te geven. Dit is niet geheel gelukt. Zo blijkt dat de drie sector-personeelschefs niet voldoende toekomen aan de beleidsvoorbereiding (geen tijd voor, de dagelijkse druk gaat voor, geen affiniteit tot beleid). Er wordt dan voor gekozen om één vacature voor sector-personeelschef in te ruilen voor die van een beleidsmedewerker. Daarbij blijft wel de matrix-gedachte overeind voor wat betreft de eindverantwoordelijkheden voor het



Figuur 4.5. Eerste uitgangspunten personeelsmanagement

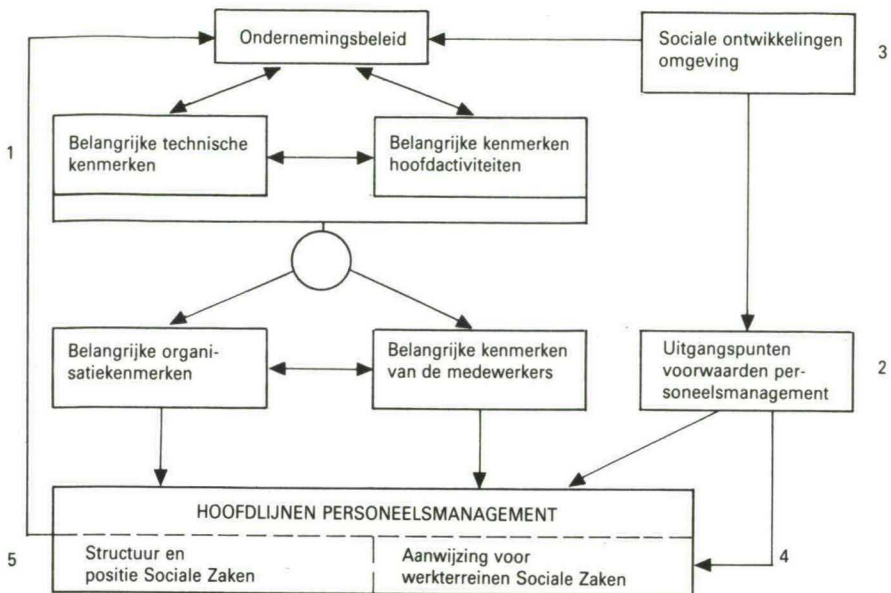
bedoelde beleidsonderdeel (ook al geschiedt het voorbereidende beleidswerk door de beleidsmedewerker).

5. *De werkrelaties binnen Sociale Zaken en tussen Sociale Zaken en het lijnmanagement.* Het blijkt dat zich op veel punten problemen en onevenwichtigheden voordoen. Onduidelijke communicatie, misverstanden over afspraken enz. kunnen daarbij tot grote spanningen leiden. Bij de evaluatie zoals die in 1982 heeft plaatsgevonden is met name gewezen op onvoldoende communicatie tussen het hoofd Sociale Zaken en zijn sector-personeelschefs. De klacht is dat hij teveel en te eenzijdig gericht is op directie en lijnmanagement. Daarnaast is de relatie tussen de sector-personeelschefs en de lijnmanager onduidelijk (zie opmerking 3).

4.5. Opstellen personeelsmanagement met 'handen en voeten'

4.5.1. Uitgangspunten en aanpak

Uitgangspunt bij het opstellen van het personeelsmanagement is dat dit onderdeel is van het ondernemingsbeleid, en wel dat onderdeel dat betrekking heeft op het werken en samenwerken van mensen in de organisatie. Daarbij wordt gestreefd naar een zogenaamd 'beleid met handen en voeten', waarmee bedoeld wordt een personeelsmanagement dat geconcretiseerd is in en richtinggevend is voor het dagelijks personeelswerk. Om daartoe te komen wordt in eerste instantie uitgegaan van het schema in figuur 4.5.



Figuur 4.6. Bijgestelde uitgangspunten personeelsmanagement

Op dit schema is veel kritiek geuit. Dit heeft geleid tot een bijstelling ervan door de stuurgroep (zie figuur 4.6).

De volgende kritiek wordt geuit op het oorspronkelijke schema.

Ten eerste, *de aanpak zou leiden tot een zogenaamd aanpassingsbeleid*. De doelstellingen van het personeelsmanagement zijn afgeleid van wat de onderneming wil. 'Het personeelsmanagement is in deze aanpak structureel ondergeschikt aan de economische doelorganisatie en heeft nauwelijks of geen inbreng in het totale ondernemingsbeleid', zo luidt de kritiek van de personeelsfunctionarissen. De stuurgroep onderschrijft deze kritiek en past het schema aan. Dit betreft de aanvulling om vanuit de hoofdlijnen van het personeelsmanagement terug te koppelen naar en af te stemmen met ondernemingsbeleid (zie 1). Daarnaast wordt onderkend dat er los van de specifieke situatie van 'De Vliegende Hollander' algemeen geldende uitgangspunten ten aanzien van personeelsmanagement te formuleren zijn waaraan ook 'De Vliegende Hollander' zich houdt (zie 2). Dit worden de uitgangspunten van het Sociaal Beleid genoemd.

Een tweede kritiekpunt betreft het *te weinig* en zeker niet expliciet, *rekening houden met de maatschappelijke omgeving* van 'De Vliegende Hollander'. Deze kritiek wordt onderschreven (zie 3).

Een derde kritiekpunt is gericht *op het ontbreken in het schema van een nadere concretisering van het personeelsmanagement*. Hier wordt gevolg aan gegeven door de realisatie van het personeelsmanagement te concretiseren door

middel van aanwijzingen voor de werkterreinen, de structuur en de positie van Sociale Zaken (zie 4). Daarnaast wordt benadrukt dat de structuur, positie en bezetting van Sociale Zaken een belangrijk aspect vormen bij de realisatie van het personeelsmanagement (zie 5).

Het vierde kritiekpunt gaat uit van de constatering dat *het ondernemingsbeleid vaak niet zo expliciet geformuleerd is dat dat als uitgangspunt kan dienen* voor de formulering van personeelsmanagement. Is het dan niet beter te wachten tot er een duidelijker ondernemingsbeleid bij 'De Vliegende Hollander' geformuleerd is? Deze kritiek is niet overgenomen door de stuurgroep. De argumenten hiervoor zijn dat het nog wel een tijd kan duren voor 'De Vliegende Hollander' zijn ondernemingsbeleid uitgewerkt en geformuleerd heeft. Bovendien zijn er, in de hoofden van leidinggevendenden duidelijke beelden waar het naar toe zal moeten gaan met 'De Vliegende Hollander'. De suggestie van de stuurgroep is dan ook om deze gedachten expliciet te krijgen en daar dan voorlopig maar van uit te gaan bij het opstellen van personeelsmanagement. Een verdere interactie tussen een uitgewerkt personeelsmanagement en een nadere ondernemingsbeleidsformulering zal desgewenst tot aanpassing kunnen leiden.

4.5.2. De aanloop tot hoofdlijnen personeelsmanagement

Voorafgaand aan de uitwerking van het personeelsmanagement in aanwijzingen voor de werkterreinen zal een korte samenvatting worden gegeven van de inhoud van de stappen.

Het *ondernemingsbeleid*: als doel wordt gezien het zeker stellen van de continuïteit van 'De Vliegende Hollander'. Daarvoor is winst noodzakelijk. Deze winst wordt bereikt door kostenbesparing, efficiency-vergroting en produktiviteitsverhoging. In 1980 wordt daaraan toegevoegd dat een belangrijk deel van de omzet naast het chartervervoer uit de zogenaamde subserviceproductie gehaald moet worden. Daarvoor worden reeds commerciële activiteiten ontplooid. Daarbij wordt zelfs met de gedachte gespeeld om 50% van de omzet uit deze subserviceproductie te halen.

De *techniek* is te typeren als kapitaalintensief, geavanceerd en kwetsbaar. Het is duidelijk dat de specifieke aard van deze techniek van grote invloed is op de organisatie en de medewerkers. Zeker als bij de techniek ook gerekend wordt de grote nadruk op veiligheid, planning en onderhoud.

De *hoofddactiviteiten* van 'De Vliegende Hollander' zijn te onderscheiden in het chartervervoer en de subservice-activiteiten. Het chartervervoer is te beschouwen als een complexe operatie waarvoor een groot aantal samenhangende activiteiten, zoals passage, catering, afhandeling buitenstations, technische dienst, vluchtleiding, crewplanning enz., nodig zijn. Deze massale en nauw samenhangende produktie vraagt een goede organisatie en een exacte planning om verstoringen die een grote kwetsbaarheid voor de organisatie met zich meebrengen te minimaliseren.

Subserviceproductie is sterker projectgericht. Het aantal activiteiten kan va-

riëren van het leveren van uitsluitend een vliegtuig tot een vliegtuig, bemanning, afhandeling, technisch onderhoud, operationele leiding enz. Een subserviceproject is een min of meer op zichzelf staand stuk maatwerk.

Bij de vormgeving en nadere invulling van *de organisatie* is uitgangspunt dat binnen de organisatie naast het, vanouds bekende, chartervervoer ook de zogenaamde subservice-activiteiten verricht moeten worden. Het chartervervoer vraagt om een organisatie met de nadruk op specialisatie in kundigheden (met name in de produktie en het onderhoud), standaardisatie in procedures en een zorgvuldige planning. In de subservice-organisatie moet afhankelijk van de aard en de omstandigheden van het project aan grotere of kleinere onzekerheden het hoofd worden geboden (overheden, beperkte technische steun enz.) Als uiterste is er sprake van een zelfstandige, geografisch geïsoleerde produktie. Dit vraagt om een projectorganisatie met kenmerken zoals een platte informele organisatie met een zeer directe onderlinge communicatie, en daarnaast een sterke uitvoeringsgerichtheid op basis van multi-inzetbare medewerkers.

Bij de *medewerkers* wordt een onderscheid gemaakt in medewerkers bij het chartervervoer en in de subservice. Bij het chartervervoer ligt bij het leidinggeven het accent op planning en coördinatie tussen een groot aantal specialistische afdelingen. Van de medewerkers wordt specialisatie verwacht en een gerichtheid op procedures en regelgeving.

Het leidinggeven aan de subserviceprojecten steunt op kennis van en is gericht op de juiste uitvoering van de operatie. Gezien de behoefte aan aanpassing aan de omstandigheden ligt het accent op improvisatie, flexibiliteit en bekwaamheid om knelpunten op korte termijn te voorzien en op te lossen.

Van de *uitvoerende medewerkers* van subserviceproduktie is gesteld dat zij andere kwaliteit zouden moeten hebben dan de doorsnee medewerker in de meer routinematige en gestandaardiseerde charterproduktie. Met name gaat het daarbij in de subserviceprojecten om vakmanschap en deskundigheden op een breder gebied dan voor charterproduktie nodig is (bredere specialisatie, multi-inzetbaarheid). Daarnaast zal de subservicemedewerker in staat en bereid moeten zijn om te werken met globale procedures en richtlijnen. Tenslotte worden eisen geformuleerd zoals: in staat zijn tot teamwerk, het vermogen om in sterk wisselende omstandigheden te werken en de bereidheid om gedurende lange tijd van huis te zijn.

Bij de *maatschappelijke omgeving* is ingegaan op ontwikkelingen zoals de toenemende schaarste aan gekwalificeerde medewerkers, verbetering van de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden vooral voor het technisch onderhoudspersoneel. Daarnaast is in de branche een aanzet gemaakt tot een collectieve arbeidsovereenkomst met als zorg voor 'De Vliegende Hollander' in deze cao voldoende het specifieke van de eigen organisatie tot uitdrukking te kunnen brengen.

De 'Vliegende Hollander' definieert personeelsmanagement als goed wanneer het leidt tot blijvend, bevredigend werken en samenwerken voor iedereen die belang heeft bij de onderneming. In dit licht is gekozen voor drie basisuitgangspunten:

1. 'Alle medewerkers zijn als mensen gelijkwaardig. Medewerkers dienen respect en begrip voor elkaar te hebben. Daarbij is het belangrijk dat niemand zich voelt achtergesteld en dat andere opvattingen worden geëerbiedigd.
2. De medewerkers wordt rechtszekerheid geboden. Voor iedere medewerker moet duidelijk zijn waarop hij kan rekenen en wat hij moet doen. Er mag geen misverstand zijn over rechten en plichten, zowel van de medewerkers als van de onderneming.
3. De openheid voor de medewerkers inzake het personeelsmanagement zal zo groot mogelijk moeten zijn. Openheid is een onmisbaar uitgangspunt van personeelsmanagement. Openheid is nodig om goed te kunnen samenwerken. Openheid voorkomt misverstanden met diegene die leiding geven en onder elkaar. Openheid wekt vertrouwen; de medewerkers weten waar zij aan toe zijn.

De belangen van allen die bij 'De Vliegende Hollander' betrokken zijn lopen niet altijd even parallel. Het is de taak van het personeelsmanagement die belangen met elkaar op één lijn te brengen;' tot zover de nota Personeelsmanagement.

4.5.3. Nadere invulling hoofdlijnen personeelsmanagement

In de aanpak van het personeelsmanagement is het invullen van de hoofdlijnen personeelsmanagement als laatste stap gezien, waar de externe adviseur bij betrokken is. Deze stap is onderverdeeld in twee substappen: te weten aanwijzingen voor de structuur en positie van Sociale Zaken en richtlijnen voor de werkvelden. In paragraaf 4.4 is reeds uitvoerig ingegaan op de structuur en positie van Sociale Zaken. In de nota Personeelsmanagement d.d. 6 maart 1981 zijn als neerslag van deze stap de hoofdlijnen van het personeelsmanagement uitgewerkt naar de werkterreinen van het personeelsmanagement. Daartoe is per werkterrein kort ingegaan op het doel van het werkterrein, de aansluiting met andere werkterreinen en aanwijzingen bij de toepassing. In de periode eind 1980 t/m 1983 is het merendeel van deze werkterreinen verder uitgewerkt in concrete procedures en invulling en opgenomen in een handboek Sociale Zaken. In figuur 4.7 is een selectie opgenomen van de uitwerking van de werkterreinen van personeelsmanagement gedurende deze periode.

4.5.4. Opmerking naar aanleiding van het opstellen van het personeelsmanagement

Er is reeds aangegeven hoe het oorspronkelijke plan van aanpak is bijgesteld aan de hand van met name de kritiek van de twee personeelsfunctionarissen. Achteraf beschouwd is dit een belangrijk moment geweest. Afgezien van waardevolle aanpassingen van het plan van aanpak betekende dit ook een erkenning van de inbreng van de twee nog zittende personeelsfunctionarissen. Hun inbreng zowel in het proces van personeelsmanagement als in het lopend

1980	1981	1982	1983
— Cao-cockpitpersoneel gereed	— Verbetering introductie nieuwe medewerkers	— Uitgifte Handboek Sociale zaken inclusief bedrijfsregelingen en Cao's	— Invoering geautomatiseerde personeelsregistratie
— Overeenkomst m.b.t. pensioen cockpitpersoneel	— Training en introductie functioneringsgesprekken grondpersoneel	— Regeling boordwerktuigkundigen	— Deeltijd-overeenkomst cockpitpersoneel
— Raamovereenkomst contractvormen cabinepersoneel	— Cao-grondpersoneel	— Cao-cabinepersoneel	
— Vakopleiding Technische Dienst	— Aanpassen werk- en rusttijdenregeling cockpitpersoneel	— Opleidingsprogramma Technische Dienst	— Arbo-plan
— Verbetering Medische Dienst	— Start project 'Interne communicatie'	— Uitwerken projectmanagement voor Subservice	— Topmanagement opleidingsprogramma
— Aanpassing loonstrucuur grondpersoneel	— Periodieke medische keuring voor onderscheiden categorieën		— Verdere invoering functioneringsgesprekken
— Bijstelling en afronding functiewaardering			

Figuur 4.7. Een selectie van activiteiten Sociale Zaken 1980-1983

houden van de uitvoerende werkzaamheden in de periode 1979-1980 was van groot belang.

In de aanpak wordt de input van het besturingsnetwerk gemist. Het politieke aspect van het model is in de praktijk wel een heel belangrijk facet geweest. Het politieke aspect van een OR, vakbonden (inclusief wederzijdse beïnvloeding), de net benoemde directie, het net benoemde hoofd Sociale Zaken, de al zittende personeelsmedewerkers, hebben een belangrijke rol gespeeld.

Een andere opmerking betreft het gekozen organisatieprofiel. De gekozen aspecten techniek, hoofdactiviteiten, organisatie en medewerkers voldeden niet geheel. In de eerste plaats hebben wij steeds het gevoel gehad dat niet de belangrijkste aspecten bekeken werden. Bovendien waren de relaties tussen de vier aspecten niet helemaal logisch. Ten slotte wordt achteraf de scheiding tussen de organisatie en de medewerker niet als bijzonder nuttig beoordeeld. Juist in de wisselwerking tussen deze aspecten vindt het personeelsmanagement zijn aangrijpingspunten. Daarbij werd het aspect organisatie als te algemeen beoordeeld, het ging toch om zaken zoals de structuur, stijl van leiding geven enz.

De systematiek van de gevolgde aanpak heeft geleid tot goede resultaten maar wel dankzij de nadrukkelijke bemoeienissen (druk) van het hoofd Sociale Zaken en de externe adviseur. Het was niet een systematiek die vanzelf liep. Een aantal omslagpunten liep nogal moeizaam.

Een belangrijk omslagmoment in de aanpak dat een extra inspanning vroeg was bijvoorbeeld de omslag vanuit het algemene organisatieprofiel (ondernemingsbeleid, technische kenmerken en kenmerken van hoofdactiviteiten) naar het meer sociale deel van de organisatie (organisatiekenmerken en karakteristieken medewerkers).

Uiteindelijk heeft het proces van ontwikkeling van personeelsmanagement mede geresulteerd in het proces van algemene beleidsvorming waarvan de factor arbeid een belangrijk en geïntegreerd deel uitmaakt. Zo is vanuit de sociale bijdrage het ondernemingsbeleid belangrijk bijgesteld ten aanzien van het beleidsvoornemen om 50% van de omzet te behalen uit de zogenaamde subserviceprojecten. De uitwerking van deze doelstelling in haar sociale gevolgen maakte de ingrijpende consequenties voor organisatie en medewerkers duidelijk.

Een zesde opmerking betreft het late moment in de reorganisatie van 1977-1978 waarop men expliciet en beleidsmatig aandacht ging besteden aan het sociaal aspect. Misschien is dit wel een van de hoofdverklaringen voor de ontstane sociale problematiek in 1978 en daarna.

Een laatste opmerking gaat over de tijdsplanning. In eerste opzet, najaar 1979, was gepland het gehele proces afgerond te hebben in de loop van 1981. Achteraf heeft het twee keer zo lang geduurd. Vooral de concrete uitwerking in procedures, cao enz. heeft veel tijd gekost.

4.6. Samenvattende slotconclusies

Doel van het weergeven van de praktijkervaringen opgedaan bij 'De Vliegende Hollander' is de toepassing van de interventiestrategie in de beginfase van haar ontwikkeling te schetsen. Het gaat daarbij om een interventiestrategie die bij 'De Vliegende Hollander' zowel gericht was op het opzetten van een geconcretiseerd personeelsmanagement als op het komen tot een structurele verbetering van het functioneren van de afdeling Sociale Zaken.

In hoofdlijnen zijn beide doelen van de aanpak gerealiseerd.

Er is een zogenaamd *geïntegreerd personeelsmanagement* tot stand gekomen. Dat wil zeggen, een personeelsmanagement dat een belangrijk onderdeel is gaan uitmaken van het algemene ondernemingsbeleid van 'De Vliegende Hollander'. Daarbij zijn enerzijds de hoofdlijnen ontleend aan de doelstellingen van de organisatie en anderzijds deze doelstellingen duidelijk beïnvloed. Een personeelsmanagement ook dat in concreto richtlijnen geeft aan de wijze van inrichting en uitvoering van de werkterreinen van het personeelsmanagement. Daarbij is duidelijk sprake van maatwerk. De toegepaste interventiestrategie is gedurende de formulering van het personeelsmanagement aangepast en aangevuld. Daarnaast is bij de evaluatie achteraf ook de behoefte gevoeld van verdere aanpassingen (zie verder de opmerkingen hieronder inzake 'de wens tot verdere theoretische verdieping en onderbouwing').

Het *functioneren van de afdeling Sociale Zaken* is duidelijk verbeterd. Als uitgangspunten voor het functioneren van Sociale Zaken zijn geformuleerd:

1. het management moet zich bewust zijn van het grote belang van personeelsmanagement;
2. Sociale Zaken zal aansluiting moeten zoeken bij en ondersteunend zijn voor de lijnmanager;
3. de lijnmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsmanagement;
4. Sociale Zaken heeft een beleidsvoorbereidende en ondersteunende functie in de beleidsuitvoering.

Op een tweetal principiële punten is de gekozen structuur achteraf aangepast. Dit betreft de verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling tussen de lijnmanager en Sociale Zaken en de beleidsvoorbereidende taak van de sector-personeelschefs (de zogenaamde matrix-gedachte). De afdeling Sociale Zaken heeft een grotere verantwoordelijkheid gekregen ten aanzien van de beleidsrealisatie. De sector-personeelschefs hebben in hun beleidsvoorbereidende taak ondersteuning gekregen van een staffunctionaris.

Als resultaat van de evaluatie direct na afloop van de toegepaste interventiestrategie is de wens ontstaan tot een *verdere theoretische verdieping en onderbouwing* om daarmee tot een gestructureerde en beter onderbouwde interventiestrategie te komen. Verder theoretisch onderzoek zal gericht moeten zijn op:

1. het op te stellen algemeen profiel van de organisatie waarin een gelijkwaardige ordening van de meest relevante aspecten van de organisatie moet plaatsvinden;
2. het expliciet meenemen in de aanpak van belangrijke ontwikkelingen uit de omgeving;
3. het expliciet aandacht besteden aan de specifieke kenmerken van het besturingsnetwerk, dat wil zeggen de belangrijkste betrokkenen bij de besturing van de organisatie;
4. het uitdiepen van de meest wenselijke taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsafbakening tussen lijnmanagement en personeelsfunctionarissen;
5. de toe te passen interventiestrategie, zowel qua inhoud (zie hiervoor) als proces.

In hoofdstuk 5 zal ingegaan worden op de resultaten van deze theoretische verdieping.

5. Onderdelen van de interventiestrategie theoretisch uitgediept

5.1. Inleiding

Vanuit de praktijkervaringen met de formulering van personeelsmanagement is de behoefte ontstaan aan een nadere theoretische verdieping en onderbouwing. Met name de ervaringen opgedaan bij 'De Vliegende Hollander' (zie hoofdstuk 4) zijn in die zin inspirerend geweest. Daarbij is de wens ontstaan om belangrijke onderdelen van de interventiestrategie theoretisch uit te werken. Deze belangrijke onderdelen zijn:

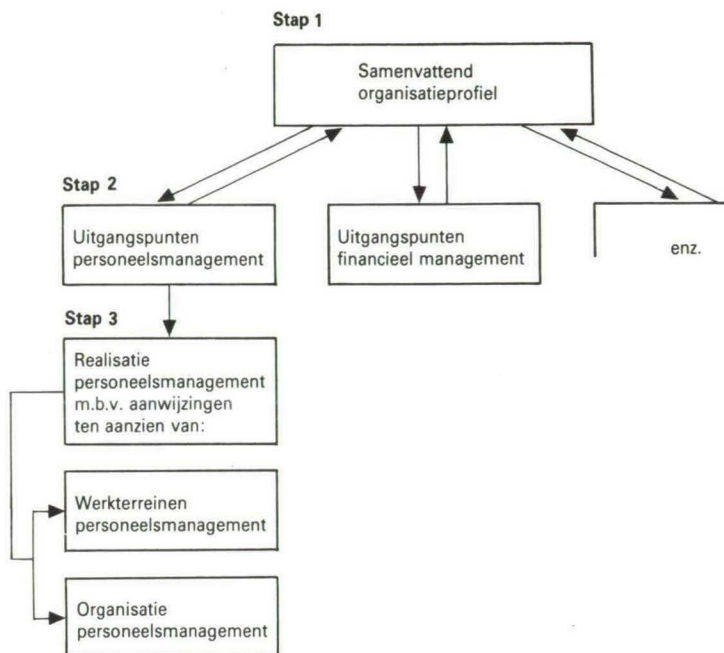
1. het samenvattend organisatieprofiel;
2. de uitgangspunten van personeelsmanagement;
3. de realisatie van het personeelsmanagement.

Daarmee zijn tevens drie belangrijke stappen uit de interventiestrategie onderscheiden, te weten:

- stap 1: het opstellen van een samenvattend organisatieprofiel;
- stap 2: uitgangspunten van personeelsmanagement ontleend aan het samenvattend organisatieprofiel;
- stap 3: het opstellen van richtlijnen voor de realisatie van de uitgangspunten. (Zie figuur 5.1.)

Mede op basis van de ervaringen bij 'De Vliegende Hollander' is bij het opstellen van het samenvattende organisatieprofiel de organisatie beschouwd vanuit twee benaderingen, namelijk de systeembenadering en de interactiebenadering. De opzet is om op basis hiervan twee onderling complementaire organisatiebeschrijvings- en analysemethodieken te ontwikkelen.

In paragraaf 5.2 zal een hulpmiddel worden ontwikkeld voor de beschrijving en analyse van organisaties vanuit de systeembenadering. Centraal hierbij staan de zogenaamde 7-S-methodiek van McKinsey en de organisatieconfiguraties van Mintzberg. Daarna wordt in paragraaf 5.3 een organisatiebeschrijvings- en analysehulpmiddel uitgewerkt vanuit de interactiebenadering. Hierbij staan centraal de begrippen interactie, actoren en definitie van de situatie. Paragraaf 5.4 tracht de samenhang aan te geven tussen beide benaderingen. Daarbij wordt gezocht naar een koppeling tussen de beide organisatiebeschrijvings- en analysehulpmiddelen. Het sociaal contract en de hoofdthema's staan centraal in paragraaf 5.5 en paragraaf 5.6 gaat in op de aanwijzingen bij de



Figuur 5.1. Het stappenplan in hoofdlijnen

realisatie van het personeelsmanagement. Er worden twee soorten aanwijzingen onderscheiden: aanwijzingen voor de activiteitengebieden, werkterreinen genoemd, en aanwijzingen ten aanzien van de organisatie van het personeelsmanagement.

5.2. De organisatie beschouwd vanuit het systeemdenken

Een belangrijke eerste stap in de interventiestrategie gericht op effectief personeelsmanagement is de beschrijving en analyse van de organisatie. Zo'n samenvattende beschrijving, die inzicht moet verschaffen in het functioneren van organisaties, is bij de analyse van de organisatie onmisbaar. Deze analyse gericht op het identificeren van knelpunten, uitdagingen, mogelijkheden, bedreigingen en veranderingen vormt het vertrekpunt bij het opzetten van personeelsmanagement. In deze paragraaf wordt de systeembenadering als invalshoek nader uitgediept. Daartoe zal in deze paragraaf achtereenvolgens worden ingegaan op het contingentiedenken, het 7-S-schema van McKinsey, de organisatieconfiguraties van Mintzberg, de koppeling van de Mintzberg-configuraties en het 7-S-schema, het aspect cultuur en het aspect omgeving.

5.2.1. Contingentiedenken

Bij de benadering van de organisatie vanuit het systeemdenken wordt uitgegaan van *het contingentiedenken*. Overwegingen hierbij zijn in de eerste plaats de relevantie van het contingentiedenken vanuit de gezichtspunten bestuurbaarheid, beheersbaarheid, controleerbaarheid en leefbaarheid (Lammers, 1983, blz. 447). Daarnaast de herkenbaarheid en ook bruikbaarheid ervan in de praktijk. Tenslotte wordt het contingentiedenken beschouwd als een recente en zeer belangrijke ontwikkeling in de systeembenadering. We diepen het hieronder verder uit aan de hand van Lammers (1983) en Burrell en Morgan (1979).

Lammers (1983, blz. 434-447) beschouwt de contingentietheorie als 'een flinke aanwinst voor de organisatie-sociologie'. Lammers verwijst naar Mintzbergs beschouwing over organisaties als een belangrijke stap in de goede richting van samenhang binnen het contingentiedenken. Mintzberg (1979) kiest daarbij, aldus Lammers, niet zozeer voor enkelvoudige relaties tussen situaties en structuurvariabelen, maar veel meer voor configuraties van situatie- en structuurkenmerken. Daarbij komt hij tot minimaal vijf organisatiepatronen die hij aanduidt met:

1. de simpele structuur,
2. de machinebureaucratie,
3. de divisievorm,
4. de professionele bureaucratie, en
5. de adhocratie.

Daarmee kiest Mintzberg voor een typologische boven een variabele aanpak. Lammers wijst erop dat de twee methoden, aandacht voor de enkelvoudige relaties en aandacht voor een configuratie, elkaar niet uitsluiten, maar stoelen op uiteenlopende benaderingswijzen van de sociale werkelijkheid. 'In het ene geval staat het zo exact mogelijk opmeten van kwantificeerbare organisatie-eigenschappen, in het andere geval karakterisering van de "Gestalt", de quintessence van de organisatie als geheel, voorop' (Lammers, 1983, blz. 440). De essentie van de contingentiebenadering wordt weergegeven met de zogenaamde congruentiehypothese en de integratiehypothese. *Burrell en Morgan* lichten dit als volgt toe: 'The congruency hypothesis postulates that a necessary condition for the effectiveness of an organization in meeting the demands of its environment is that the relationships between subsystem characteristics be congruent; it is postulated that organizations will be less effective in dealing with the demands of its environment when such relationships are incongruent (...).

The adaption of subsystem elements to environmental demands leads to a differentiation within the organization which calls for appropriate boundary management to achieve an adequate state of integration for the system as a whole. This integration is one of the ongoing functions of the managerial and strategic subsystems. As Lawrence and Lorsch (1967) have argued, integration is as important as coping with demands posed by its environment. Congruen-

cy between subsystem elements is thus a necessary condition for success but not a sufficient one. It needs to be supplemented by what may be called the integration hypothesis. This postulates that an organization, once differentiated, must achieve an appropriate state of reintegration if it is to be fully effective (...).

Bringing the congruency and integration hypotheses together therefore; the contingency model outlined above postulates that the success of an organization in dealing with the demands made on it by its environment is contingent upon appropriate differentiation characterised by a congruency between subsystem elements and the achievement of an appropriate state of integration' (Burell en Morgan, 1979, blz. 176-180).

Deze twee hypothesen, de congruentie- en de integratiehypothese, liggen ten grondslag aan onze organisatiebeschrijving en analyse vanuit de systeembenadering. Dit sluit ook aan bij een van de kenmerken van effectief personeelsmanagement, namelijk de integratie daarvan in de doelstellingen van de organisatie.

Bij het opzetten van een beschrijving en een analyse-instrument voor organisaties vanuit het systeendenken, zullen de configuraties van Mintzberg uitgedrukt worden in het 7-S-schema aangevuld met een omgevingstypering. Daarmee verwachten wij een praktisch bruikbaar hulpmiddel te verkrijgen voor de beschrijving en analyse van organisaties dat ook een wetenschappelijke onderbouwing kent.

5.2.2. *Het 7-S-schema*

Het 7-S-schema of 'happy atom' is een beschrijvings- en analysehulpmiddel van organisaties. Dit hulpmiddel is ontwikkeld door een team van management consultants van McKinsey & Co aangevuld met twee universitaire onderzoekers, Pascale van de Graduate Business School of Stanford University en Athos van de Graduate School of Business Administration Harvard University. De zeven S-en zijn als volgt kort gedefinieerd (Pascale en Athos, 1981, blz. 125):

'Strategy: plan of course of action leading to the allocation of a firm's scarce resources, over time, to reach identified goals.

Structure: characterization of the organization chart (i.e., functional, decentralized, etc.).

Systems: proceduralized reports and routinized processes such as meeting formats.

Staff: "demographic" description of important personnel categories within the firm (i.e. engineers, entrepreneurs, M.B.A.'s etc.); "Staff" is *not* meant in line-staff terms.

Style: characterization of how key managers behave in achieving the organization's goals: also the cultural style of the organization.

Skills: distinctive capabilities of key personnel or the firm as a whole.

Superordinate Goals: the significant meanings or guiding concepts that an organization imbues in its members'.

Tot zover 7-S kort weergegeven. Een uitvoeriger attentielijst, zoals ook toegepast in de interventiestrategie, is opgenomen in bijlage 1.

Uitgaande van de beschouwing van de organisatie vanuit het systeemdenken zijn diverse aanzetten gegeven tot concretisering ten behoeve van organisatiebeschrijving en analyse. Enkele bekende voorbeelden hiervan zijn Leavitt; hij onderscheidt: mens, structuur, taken, technologie (Leavitt, 1965, blz. 1144-1171) en Hunt die een verdeling aanbrengt in: formele structuur, informele structuur, technisch systeem, individuele variabelen, rolsysteem, omgeving (Hunt, 1972, blz. 11).

Het 7-S-schema heeft ons inziens echter bij het opstellen van een praktisch bruikbaar organisatie- en analysehulpmiddel een aantal sterke kanten. Deze sterke kanten zijn:

1. de geschiktheid als beschrijvingsinstrument voor het interne functioneren van de organisaties;
2. de gelijkwaardige beschouwing van organisaties vanuit verschillende aspecten zonder dat er sprake is van bijvoorbeeld een hiërarchie van doelstellingen/strategie;
3. de nadrukkelijke aandacht voor de aspecten cultuur, management-stijl, basisorganisatievaardigheden en bezetting spreekt sterk aan;
4. de herkenbaarheid en bruikbaarheid ervan in de praktijk;
5. de bekendheid. 7-S, vooral verbonden met *In search of excellence* (Peters en Waterman, 1982), heeft een grootschalige verspreiding gekend. Dit houdt in dat veel organisaties al bekend zijn met dit schema wat de toepassing ervan in de interventiestrategie vergemakkelijkt. Mastenbroek merkt in dit verband op: 'Ondanks de zwakke systematiek en de gebrekkige theoretische fundering is het 7-S-model dus een belangrijke prestatie: het geeft praktisch houvast. Het raakt aan belangwekkende theoretische notities' (Mastenbroek, 1984, blz. 389).

Van Dijck (1987, blz. 107) noemt een systeembenadering de basismethode voor het bevorderen van het integratiekarakter van interventies op personeels- en sociaal gebied. Daarbij wijst Van Dijck erop dat er nu ten opzichte van het oudere, structuralistische systeemdenken waardevolle elementen zijn toegevoegd die men aanduidt als cultuur of stijl.

5.2.3. De configuratie van Mintzberg

Een belangrijk onderdeel van het organisatiebeschrijvings- en analyse-instrument wordt gevormd door de configuraties van Mintzberg. Daarom zal kort op deze configuraties worden ingegaan. Mintzberg onderscheidt zeven patronen of organisatievormen, te weten de simpele structuur, de machinebureaucratie, de divisievorm, de professionele bureaucratie, de adhocratie, de missionaire organisatie (missionary) en de politieke arena (Mintzberg, 1979, 1983). In deze paragraaf geven we een beknopte beschrijving van de vijf be-

langrijkste. In bijlage 2 wordt van de belangrijkste configuraties een uitvoeriger schets gegeven.

De simpele structuur is een kleine, flexibele organisatievorm met relatief eenvoudige producten en/of diensten. Zij is het gemakkelijkst te omschrijven als een baas met een aantal uitvoerenden. Voorbeeld: een klein handels- of productiebedrijf.

De machinebureaucratie is een organisatie met sterk gespecialiseerde producten en/of diensten. Zij is te omschrijven als een groot log apparaat dat sterk is gereguleerd en gereguleerd. Zij richt zich op massaproductie. Het werk heeft een routinematig karakter. Haar organisatiestructuur is niet hiërarchisch en de organisatie-eenheden zijn functioneel gegroepeerd.

De divisievorm is sterk gedecentraliseerd. Haar organisatie-eenheden zijn profitcentra, die op basis van hun output vanaf de top worden bestuurd (moeder-dochter-relatie). Zij komt vooral voor in zeer gediversificeerde markten.

De professionele bureaucratie produceert weliswaar gestandaardiseerde goederen en/of diensten, maar deze hebben een kwalitatief hoogwaardig karakter. Centraal staan de autonome professionals die zich sterk identificeren met het vak en een nauwe relatie onderhouden met hun cliënt. Voorbeelden: een universiteit, een school, een accountantsmaatschap of het maatschappelijk werk.

De adhocratie is een organisatievorm die zich primair bezighoudt met baanbrekende en vernieuwende activiteiten. De 'productie' wordt verzorgd door multidisciplinaire teams die veelvuldig van samenstelling veranderen. Het werk heeft een zeer 'sophisticated' karakter. Voorbeelden: de NASA of een avantgarde filmmaatschappij.

5.2.4. Koppeling van de Mintzberg-configuraties en het 7-S-schema

De kern van het beschrijvings- en analyse-instrument wordt gevormd door de koppeling van het 7-S-schema en de organisatieconfiguraties van Mintzberg. Deze koppeling is vormgegeven door het 7-S-schema te herdefiniëren in termen van Mintzberg, om vervolgens schematisch de configuraties van Mintzberg kort te typeren aan de hand van het 7-S-schema (zie figuur 5.2).

Mintzberg omschrijft *strategie* als een patroon in de beslissingenstroom in een organisatie (Mintzberg, 1983, blz. 250). Ook hij bedoelt hiermee de primaire richting waarin een organisatie zich beweegt: wat zij produceert, in welke hoeveelheden, voor wie, met welke uitrusting enz. (Mintzberg, 1983, blz. 250). De wijze waarop Mintzberg het begrip *structuur* definieert komt eveneens sterk overeen met die van het 7-S-schema: 'de structuur van een organisatie kan eenvoudigweg worden omschreven als de optelsom van de manieren waarop zij werk verdeelt in afzonderlijke taken en vervolgens de wijze waarop zij coördinatie tussen de taken onderling bereikt' (Mintzberg, 1979, blz. 2; vert. GdJ).

Met *systemen* wordt bedoeld de wijze waarop informatie (formeel en informeel) wordt uitgewisseld en aangewend, alsmede de procedures en routines (formeel en informeel) om de organisatie van dag tot dag te sturen. In Mintz-

	<i>Simpele structuur</i>	<i>Machinebureaucratie</i>	<i>Divisievorm</i>	<i>Prof. bureaucratie</i>	<i>Adhocratie</i>
<i>Structuur</i>	<ul style="list-style-type: none"> — eenvoudig — gedecentraliseerd — weinig gedifferentieerd — functioneel 	<ul style="list-style-type: none"> — functioneel — lijn/staf — gecentraliseerd — grote eenheden 	<ul style="list-style-type: none"> — divisiestructuur — marktgericht — gedecentraliseerd — profitcenter — gedecentraliseerd 	<ul style="list-style-type: none"> — sterk gedecentraliseerd — democratisch — autonome professionals 	<ul style="list-style-type: none"> — sterk gedecentraliseerd — zeer organisch — functioneel/markt — projecten
<i>Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> — strategie - bepaald door topmanager — intuïtief — niet analytisch — zucht tot zoeken naar mogelijkheden 	<ul style="list-style-type: none"> — strategie bepaald door top — sterk gescheiden van uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> — wordt door hoofdkwartier bepaald — vooral overleving, efficiëntie, beheersing en groei 	<ul style="list-style-type: none"> — door autonome professionals bepaald — cliëntgericht 	<ul style="list-style-type: none"> — bepaling en uitvoering lopen door elkaar heen — verandert met projecten
<i>Systemen</i>	<ul style="list-style-type: none"> — informeel — directe en persoonlijke communicatie — weinig regels en planning 	<ul style="list-style-type: none"> — sterk geformuleerde procedures — zeer veel regels en regelingen — formele communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> — coördinatie d.m.v. standaardisatie van output — budgettering — indoctrinatie 	<ul style="list-style-type: none"> — standaardisatie van kennis en vaardigheden — 'pidgeon-holing' 	<ul style="list-style-type: none"> — coördinatie d.m.v. multidisciplinaire teams — onderlinge afstemming
<i>Managementstijl</i>	<ul style="list-style-type: none"> — management-stijl is ondernemend en probeerend — sterk leider 	<ul style="list-style-type: none"> — conflictbemiddelend — strikte hiërarchie — top op macht ingesteld 	<ul style="list-style-type: none"> — persoonlijk — benadrukken verantwoordelijkheden — middelen — machtsrol 	<ul style="list-style-type: none"> — bottom-up — expert-macht — ondersteunend 	<ul style="list-style-type: none"> — expert-macht — conflictoplossend
<i>Organisatiecultuur</i>	<ul style="list-style-type: none"> — clubcultuur (Zeus) 	<ul style="list-style-type: none"> — rollencultuur (Apollo) 	<ul style="list-style-type: none"> — rollencultuur (Apollo) 	<ul style="list-style-type: none"> — existentiële cultuur (Dionysus) 	<ul style="list-style-type: none"> — taakcultuur (Athene)
<i>Vaardigheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> — zeer flexibel — reageert snel op veranderingen — kunnen overleven in crisis 	<ul style="list-style-type: none"> — massaproductie — consistente output — efficiënt 	<ul style="list-style-type: none"> — massaproductie — consistente output — efficiënt — marktbeheersing — expansie — omgevingsbeheersing 	<ul style="list-style-type: none"> — zeer toegewijde dienstverlening — complex probleemoplossend vermogen 	<ul style="list-style-type: none"> — sophisticated innovatie — kan buitengewone problemen oplossen
<i>Personeel</i>	<ul style="list-style-type: none"> — ongeschoold — loyaal en volgzzaam 	<ul style="list-style-type: none"> — uitvoerenden ongeschoold — anderen geschoold — routinematig 	<ul style="list-style-type: none"> — uitvoerende ongeschoold — anderen geschoold — routinematig 	<ul style="list-style-type: none"> — hoog opgeleide professionals — zeer gemotiveerd — individualisten 	<ul style="list-style-type: none"> — hoog opgeleide experts — jeugdig, energiek, creatief — teamgericht — prestatiegericht
<i>Bovenliggende doelstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> — die van de leider 	<ul style="list-style-type: none"> — niet of nauwelijks aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> — niet of nauwelijks aanwezig — wel in 'succesvolle' ondernemingen 	<ul style="list-style-type: none"> — niet of nauwelijks aanwezig — gericht op professie/behoeftegroep 	<ul style="list-style-type: none"> — grensverleggende sophisticated innovatie
<i>Omgeving</i>	<ul style="list-style-type: none"> — eenvoudig — dynamisch — extreem vijandig 	<ul style="list-style-type: none"> — eenvoudig — stabiel — beheerst van buitenaf 	<ul style="list-style-type: none"> — markt-/produkt-diversiteit — eenvoudig — stabiel 	<ul style="list-style-type: none"> — complex — dynamisch — stabiel — modieus 	<ul style="list-style-type: none"> — complex — dynamisch — jeugdig — modieus

Figuur 5.2. Mintzbergs configuraties beschreven volgens het 7-S-schema en omgeving

bergs visie worden de verschillende onderdelen van de organisatiestructuur met elkaar verbonden door middel van verschillende stromen ('flows'). Dit zijn gezagsstromen ('flows of authority'), stromen van werkmaterialen, informatiestromen en beslissingsprocessen. Tevens benadrukt hij het belang van informele procedures, routines en besluitvorming (Mintzberg, 1979, blz. 46). Mintzberg gaat niet expliciet in op het begrip *cultuur*. Ten behoeve van ons beschrijvings- en analyse-instrument wordt verderop in deze paragraaf het cultuurbegrip uitgediept.

Mintzberg (1979, 1983) onderscheidt zes typen personeel, namelijk de topmanager, de lijnmanager, de staffunctionaris (voorbeelden, ondersteunend, professioneel uitvoerend) en de ongeschoolde uitvoerende. Het aspect *Staff* onderscheidt niet zozeer deze zes typen van Mintzberg maar verwijst naar specifiekere kenmerken van de belangrijkste personeelscategorieën. Bij de toepassing van het 7-S-schema beperken wij ons tot de oorspronkelijke begripsaanduiding.

Vaardigheden worden als begrip niet door Mintzberg gehanteerd. Maar de verschillende configuraties die hij beschrijft, beschikken elk over specifieke vaardigheden, waarin zij zich van elkaar onderscheiden. Mintzberg gebruikt het begrip 'the systems of ideology' voor de *bovenliggende doelstelling* (vgl. hoofdstuk 5.5) van organisaties (Mintzberg, 1983, blz. 151-162). Zijn definitie hiervan is: 'het systeem van gedachten, geloof (beliefs) over de organisatie, dat gedeeld wordt door haar leden en dat haar onderscheidt van andere organisaties'. Hij ziet als het belangrijkste kenmerk van een ideologie haar samenbindende invloed ('unifying power'). 'Een ideologie bindt een individu aan zijn organisatie. Zij genereert een "esprit de corps", "een gevoel van missie", in feite een integratie van het individu met de doelen van de organisatie' (Mintzberg, blz. 152).

In deze integratie van het 7-S-schema en de organisatieconfiguraties van Mintzberg behoeven twee aspecten nog verdere aandacht, te weten het aspect cultuur en het aspect omgeving. Op beide aspecten zal nu achtereenvolgens worden ingegaan.

5.2.5. *Het aspect cultuur nader bekeken*

Het aspect cultuur is in dit boek om verschillende redenen belangrijk. In de eerste plaats wordt met het begrip cultuur aansluiting gezocht bij het zogenaamd sociaal contract. Met het sociaal contract wordt inhoud gegeven aan de uitgangspunten van het sociaal beleid (zie par. 5.5). Ten tweede is cultuur een begrip dat zowel een rol speelt in de systeem- als in de interactiebenadering. In het 7-S-schema als gemeenschappelijke normen en waarden in de organisatie, in de interactiebenadering als de normen en waarden van de verschillende actoren. Ten slotte lijkt cultuur in toenemende mate ontdekt te worden als zeer belangrijk voor het beschrijven en analyseren van organisaties. Schein onderscheidt cultuur op drie niveaus in de organisatie. De zichtbare cultuuraspecten; daarbij denkt hij aan zaken zoals de fysieke kantoorinrich-

ting, de kleding, taal en symbolen. Het minder zichtbare niveau, waarbij het gaat om de bekende en waarneembare waarden en normen. Het onderbewuste niveau: de onderliggende veronderstellingen die de basis vormen voor het gedrag. Dit onderbewuste niveau komt het meest overeen met de bovenliggende doelstelling uit het 7-S-schema, terwijl het zichtbare en het minder zichtbare niveau overeenkomsten vertonen met het aspect cultuur uit het 7-S-schema (Schein, 1985, blz. 13-21).

In het kader van het instrument voor het beschrijven en analyseren van organisaties is gezocht naar een uitwerking van het cultuurbegrip dat aansluit bij de organisatieconfiguraties van Mintzberg. Harrison (1972) geeft een volgende typering van vier hoofdstromingen van wat hij noemt organisatiekarakters. Deze omschrijvingen, aangevuld met vier door Handy (1981) onderkende managementfilosofieën, getypeerd met zgn. managementgoden, blijken in de praktijk herkenbaar.

5.2.5.1. 'Clubcultuur' met als organisatiekarakter 'machtorientatie'

Een organisatie die macht-georiënteerd is, probeert haar omgeving te overheersen. In feite wil een dergelijke organisatie niet ondergeschikt zijn aan van buitenaf komende wetten of macht. Binnen zo'n organisatie streven zij die macht hebben naar een absolute zeggenschap over hun ondergeschikten. De macht-georiënteerde organisatie bewaakt haar gebied agressief. Binnen de organisatie treft men ook het strijdmodel aan. Handy omschrijft de clubcultuur als een grote familie met Zeus als de grote baas. Hij regeerde op de Olympus met donder en bliksem en vertegenwoordigt de patriarchale traditie.

5.2.5.2. Rollencultuur; formele positie als machtsbasis

Een organisatie die zich oriënteert op rollen, heeft als doel zo rationeel en ordelijk mogelijk te handelen. In tegenstelling tot het autocratisch optreden van de macht-georiënteerde organisatie, hecht men veel waarde aan rationaliteit, logica, wettigheid en de formele verantwoordelijkheid. Handy spreekt over een cultuur waarbij men zich voornamelijk baseert op de functie of rol van het werk dat moet worden verricht. De management-god is Apollo, de god van wet en orde.

5.2.5.3. Taakcultuur; deskundigheid als machtsbasis

In de taak-georiënteerde organisatie is het bereiken van het gestelde doel het hoogste goed. Autoriteit en zeggenschap worden alleen geaccepteerd als die gebaseerd zijn op de juiste kennis en kunde. Handy duidt deze cultuur aan met de 'cultuurgod Athene'. Deze cultuur erkent alleen deskundigheid als basis voor macht en invloed.

5.2.5.4. Existentiële cultuur met als organisatiekarakter persoon-oriëntatie

In tegenstelling tot de andere drie typen oriënteert de persoon-georiënteerde organisatie zich voornamelijk op de behoeften van haar medewerkers. De or-

ganisatie zelf is een instrument waardoor de leden voor een groot deel hun eigen doelstellingen kunnen bereiken. Handy duidt deze cultuur aan met Dionysus als managementgod.

In bijlage 2 wordt een uitvoeriger schets gegeven van de vier onderscheiden organisatieculturen. Wij herkennen deze vier cultuurtypologieën vanuit de praktijk. Maar wij hebben echter weinig wetenschappelijke onderbouwing ervan in de literatuur kunnen aantreffen. Desondanks is het ons inziens bruikbaar als een nadere aanvulling van de organisatieconfiguraties van Mintzberg en het 7-S-schema en is het ook opgenomen in het samenvattende schema (zie figuur 5.2).

5.2.6. *Het aspect omgeving nader bekeken*

Ons valt op de grote belangstelling bij de beschouwing van organisaties voor de omgeving. De omgeving die dan als een verklaring voor en een initiator van gebeurtenissen in de organisatie gezien wordt. Ook Pennings wijst nadrukkelijk op de recente ontdekking of herontdekking in de Amerikaanse organisatie-theorie van de organisatie-omgeving als belangrijkste verklaringsbron voor het organisatiegebeuren (Pennings, 1984, blz. 348). Ook in deze studie wordt in die zin het belang van de omgeving onderkend. Om die reden zal op de eerste plaats aan de hand van Mintzberg een nadere verkenning gepleegd worden van de omgeving. Daarbij zijn wij ons er van bewust dat benaderingen van de omgeving à la Mintzberg voor organisaties zelf niet altijd even gemakkelijk toepasbaar zijn. Om die reden zullen wij in de interventiestrategie ook gebruik maken van een attentielijst ‘omgevingsontwikkelingen’. Mintzberg gaat uitvoerig in op de wisselwerking tussen de organisatie en de omgeving. Daarbij benadrukt hij vier dimensies: stabiliteit, complexiteit, marktdiversiteit, vijandigheid.

In figuur 5.3 zijn deze vier omgevingsdimensies weergegeven.

Stabiel	—————>	Dynamisch
Eenvoudig	—————>	Complex
Geïntegreerd	—————>	Marktdiversiteit (leidt tot divisie-organisatie)
Vriendelijk	—————>	Vijandig (leidt tot ‘simpele structuur’)

Figuur 5.3 ‘Omgevingsdimensies’

Aan elk van de vier dimensies wijden we enkele woorden. Ten eerste de dimensie *stabiliteit*. De omgeving van de organisatie kan variëren van stabiel tot dynamisch. Dynamisch zijn veranderingen die onverwachts plaatsvinden en waarvoor van tevoren geen patroon kan worden ontworpen. Bij de dimensie stabiliteit gaat het dus vooral om de voorspelbaarheid van het werk dat moet worden verricht. Een dynamische omgeving maakt het werk van de organisatie daarentegen onzeker of onvoorspelbaar.

Ten tweede de dimensie *complexiteit*. De omgeving van de organisatie kan variëren van eenvoudig tot complex. Het gaat hier vooral om de begrijpelijkheid (gecompliceerdheid) van het werk dat moet worden verricht. Met andere woorden: een omgeving is complex in de zin dat zij van de organisatie een hoge mate van hoogwaardige (sophisticated) kennis verwacht over producten, klanten enz. om diensten en/of producten te kunnen leveren. De omgeving is eenvoudig als die kennis kan worden gerationaliseerd, dat wil zeggen: kan worden opgebroken in eenvoudige te begrijpen elementen.

De volgende dimensie is die van de *marktdiversiteit*. De marktomgeving van een organisatie kan variëren van geïntegreerd tot gediversificeerd (in verschillende soorten afnemers, producten en/of geografische markten). Deze dimensie raakt de organisatie door de diversiteit van het werk dat verricht moet worden als gevolg van de gediversificeerde markten. Bij Mintzberg komt deze dimensie alleen tot uiting bij het organisatietype ‘divisie-organisatie’.

De vierde dimensie betreft de mate van *vijandigheid* van de omgeving. De omgeving van een organisatie kan variëren van vriendelijk tot vijandig. Een vijandige omgeving, die een directe bedreiging vormt voor het voortbestaan, verlangt van de organisatie een grote reactiesnelheid met desgewenst ingrijpende organisatieveranderingen.

Een sterk vijandige omgeving leidt in de Mintzberg-opvatting tot een centralisatie in de besluitvorming. Daarmee vertoont het overeenkomst met de simpele structuur. Een ‘zeer vriendelijke’ omgeving is daarentegen zekergesteld van haar toekomst; een situatie die zich bijvoorbeeld voordoet als er in de markt geen concurrentie is.

Aangezien in de opvatting van Mintzberg de dimensie marktdiversiteit en de dimensie vijandigheid slechts een rol spelen in het organisatietype ‘divisie-organisatie’ respectievelijk ‘simpele structuur’ zijn de andere typen te differentiëren naar de twee dimensies stabiel-dynamisch en eenvoudig-complex. In figuur 5.4 zijn de Mintzberg-typen geplaatst in een matrix van deze twee dimensies.

Deze omgevingsdimensies zijn opgenomen in het samenvattende schema van de organisatieconfiguraties en het 7-S-schema (zie figuur 5.2).

		Aard omgevingsveranderingen	
		Stabiel	Dynamisch
Niveau van complexiteit van dienstverlening	Eenvoudig	Machine-bureaucratie divisievorm	Simpele structuur
	Complex	Professionele bureaucratie	Adhocratie

Figuur 5.4. De dimensies stabiliteit en complexiteit

Reeds aangegeven is dat omgevingsbenaderingen zoals die van Mintzberg, in de praktijk door de organisatie zelf niet gemakkelijk toepasbaar zijn. Vaak zal dit min of meer wetenschappelijke begrippenkader botsen met de inschatting door de organisatie zelf. Maatschappelijke ontwikkelingen vormen een deel van de omgeving, hiervan is een attentielijst opgesteld. Bij het samenstellen van deze attentielijst is uitgegaan van de in paragraaf 1.3 gesignaleerde ontwikkelingen die direct of indirect van invloed kunnen zijn op het personeelsmanagement. In paragraaf 6.3 zijn deze ontwikkelingen ten behoeve van de interventiestrategie uitgewerkt in een gedetailleerde attentielijst.

5.3. De organisatie beschouwd vanuit het interactiedenken

Het opstellen van een samenvattend organisatieprofiel is de eerste stap in de interventiestrategie. Dit samenvattend organisatieprofiel wordt benaderd vanuit het systeemdenken en het interactiedenken. In deze paragraaf wordt de interactiebenadering als invalshoek uitgediept. Het is de opzet om op basis van eigen praktijkinzichten en theorie een organisatiebeschrijvings- en analysehulpmiddel op te stellen vanuit het interactiedenken. Daartoe zal in deze paragraaf achtereenvolgens ingegaan worden op eigen praktijkinzichten, een theoretische beschouwing en een nadere concretisering.

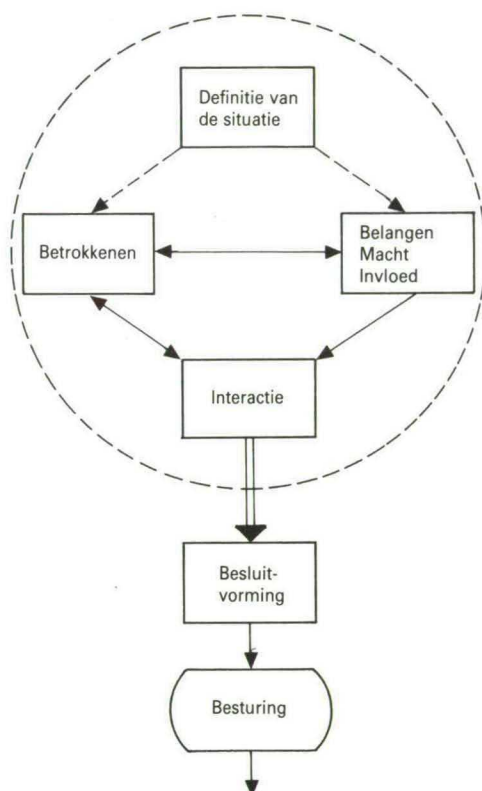
5.3.1. Eigen praktijkinzichten

In de praktijk van het organisatie-advies is de aandacht voor het besturingsnetwerk in organisaties belangrijk. In veel gevallen is deze aandacht eerder impliciet dan expliciet. Daarbij wordt dan onder meer stilgestaan bij de belanghebbenden met hun macht en belangen. Ook bij de toepassing van de interventiestrategie bij 'De Vliegende Hollander' (zie hoofdstuk 4) is de wens geuit om expliciet aandacht te besteden aan de specifieke kenmerken van het besturingsnetwerk. Hiermee wordt dan bedoeld de belangrijkste betrokkenen bij de besturing van de organisatie.

In onze praktijk beschouwen wij de interactiebenadering als volgt. De betrokkenen (individueen en/of groepen), met ieder eigen belangen, macht en invloed, komen in onderlinge interactie tot besluitvorming waarmee sturing wordt gegeven aan de organisatie. In figuur 5.5 zijn de door ons in de praktijk als relevant onderkende aspecten in een interactiebenadering weergegeven.

5.3.2. Theoretische beschouwing

In een eerdere publikatie is door ons een aanzet gegeven tot een theoretische verdieping van het besturingsvraagstuk in de sociale dimensie (zie Van Dee, e.a., 1985). Daarbij is in het besturingsmodel onderscheiden het besturingsproces en het besturingsnetwerk. In deze paragraaf trachten wij uitgaan van onze praktijkinzichten met behulp van theoretische verkenningen een verdere verdieping aan te brengen in onze benadering van organisaties.



Figuur 3.5. Het zgn. interactiemodel

Daarvoor zullen wij kort ingaan op het 'action frame of reference', het actie-sociologische model van Van Dijck en de pluralistische theorie, aangevuld met enkele recentere beschouwingen over het interactie-denken.

De meest prominente onder de vertegenwoordigers van het 'action frame of reference' is Silverman. Silverman constateert 'ernstige logische moeilijkheden' in de toepassing van de systeemtheorie op organisaties. Als het gaat om het analyseren van sociale verschijnselen als organisaties ziet Silverman de mens als sociale actor centraal in de analyse. Silverman (1974, blz. 138-160) komt op basis van een groot aantal auteurs tot een 'ideaaltypische actie-theorie' waarin zijn actie-referentiekader is opgenomen.

Aan dit actie-referentiekader ontleen wij de volgende stellingen:

- mensen verkrijgen hun betekenissen door de maatschappij waarin zij leven. Gezamenlijke oriëntaties worden geïnstitutionaliseerd en door latere generaties ervaren als sociale feiten;
- door middel van hun interactie passen mensen hun sociale betekenissen aan, veranderen ze en zetten ze om;
- hieruit volgt dat de verklaringen van menselijk handelen rekening moeten

houden met de betekenissen die de betrokkenen aan hun handelingen toekennen: de wijze waarop de wereld van alledag sociaal is geconstrueerd, maar toch als reëel en gewoon wordt gevoeld, wordt een essentieel actie-veld voor de sociologische analyse.

Silverman (1974, blz. 168, 169) geeft vervolgens weer langs welke weg een actie-analyse van een organisatie zou kunnen gaan. Daarbij, stelt hij, zouden er zes geïnterrelateerde gebieden beschouwd moeten worden in de volgende volgorde:

1. De aard van het rollensysteem en het interactiepatroon dat in de organisatie is ingebouwd, vooral de wijze waarop dit zich historisch heeft ontwikkeld en de mate waarin het de gemeenschappelijke waarden vertegenwoordigt van alle of sommige of geen van de actoren.
2. De aard van de betrokkenheid van ideaaltypische actoren (bijvoorbeeld moreel, vervreemd, instrumenteel) en de karakteristieke hiërarchie van de doeleinden die zij nastreven (arbeids-satisfactie, materiële beloningen, zekerheid). De wijze waarop deze voortkomen uit hun biografieën buiten de organisatie (geschiedenis van de loopbaan, familiebindingen, sociale achtergrond) en uit hun ervaring ten aanzien van de organisatie zelf.
3. De huidige definities van de situatie van de actoren binnen de organisatie en hun verwachtingen van het waarschijnlijke gedrag van anderen, speciaal met betrekking tot de strategische middelen van anderen (mate van dwingende macht of moreel gezag, geloof in individuele kansen).
4. De typische handelingen van verschillende actoren en de betekenis die zij aan hun actie hechten.
5. De aard en de herkomst van de bedoelde en onbedoelde gevolgen van actie, met specifieke aandacht voor de effecten daarvan op de betrokkenheid van de verschillende actoren en op de institutionalisering van verwachtingen in het rollensysteem waarbinnen zij interacteren.
6. Veranderingen in de betrokkenheid en doeleinden van de actoren en in het rollensysteem, en de bronnen daarvan, zowel in het resultaat van de interactie van de actoren als in de veranderende kennisvoorraad buiten de organisatie (bijvoorbeeld politieke of wettelijke veranderingen, de verschillende ervaringen en verwachtingen van verschillende generaties)' (*Silverman*, 1974, blz. 168-169).

Deze beschouwing van *Silverman* verdiept vanwege haar visie en begrippenkader onze praktijkinzichten met name ten aanzien van de rol en betrokkenheid van de actoren. Daarbij wijst hij op het belang van de definitie van de situatie. Onzes inziens wordt hiermee bedoeld de redenen en betekenissen, inclusief het verwachte gedrag van anderen, die de actor in een situatie in zijn handelen legt.

Van Dijk (1972, blz. 246-247) conceptualiseert met behulp van een *actie-sociologisch model* processen van sociale verandering en bepaalde typen van conflictprocessen. In dat verband stelt hij: 'Een organisatie is dan een sa-

menspel van partijen of actoren (individueen en groeperingen) die eigen, deels door externe oriëntaties en belangen, bepaalde doelstellingen of zingevingen inbrengen. In conflictuele interactie (onderling en ten opzichte van de leidende elite) kristalliseren de situatiedefinities van partijen zich verder uit. De sociale situatie is als systeem gedeeltelijk gestructureerd, dat wil zeggen berust op door de actoren aanvaarde doelen, normen, regelingen; gedeeltelijk is zij "open", wordt zij betwist en is zij in verandering'. Hiermee wijst Van Dijk op het samenspel (interactie) van actoren (individueel en/of in groepen), vanuit eigen doelstellingen of zingevingen als aanzet van sociale verandering. In een aanzet tot organisatie-analyse vanuit een beschouwing van interactie tussen belanghebbenden vatten *Rieken en Baaijens* (1982, blz. 51-57) hun visie op de organisatie als volgt samen: 'De organisatie wordt beschouwd als een configuratie van interne en externe belanghebbenden die elk een gevarieerde set doelen/belangen proberen te realiseren. In het licht van deze set van doelen/belangen evalueren zij de organisatie'.

Deze visie werken zij uit in de volgende aspecten:

- interne belanghebbenden;
- externe belanghebbenden;
- effectiviteitsopvattingen als uitkomst van het evaluatieproces.

Mastenbroek (1986, blz. 36-58) vat de essentie van het partijenmodel samen in een visie op organisaties als 'netwerken van interdependente groepen'.

De relaties tussen deze groepen zijn gekenmerkt door competitie. Men is van elkaar afhankelijk en men heeft eigen belangen. Men kan in zekere zin spreken van een *coalitie* van uiteenlopende belangen (*Mastenbroek*, 1986, blz. 35). Het organisatiemodel, zoals hij dat verder in zijn studie gebruikt, heeft de volgende bouwstenen: de structuur van het netwerk; de strategieën van de partijen; de dynamiek van het netwerk.

Met de structuur van het netwerk verwijst hij naar de partijen, de subeenheden van de organisatie, en hun relaties over en weer. Onder de strategieën van de partijen verstaat hij het gedrag dat de partijen manifesteren, de strategieën die ze volgen in het hanteren van de onderlinge relaties. Daarbij noemt hij als voorbeeld samenwerken, onderhandelen, politiek manoeuvreren en vechten. Bij de dynamiek van het netwerk gaat de aandacht van *Mastenbroek* zoal uit naar de spanningen en problemen die ontstaan tussen eenheden, de stereotiepe gedragingen en beelden die domineren, het klimaat dat de boventoon voert.

Op basis van de eigen praktijkinzichten en deze theoretische verdieping komen wij tot de volgende kernaspecten bij de interactiebenadering:

- het gaat om handelende actoren (individueen en/of groepen) met relaties over en weer (structuur van het netwerk) bestaande uit interne en externe betrokkenen;
- met ieder eigen belangen, macht en invloed;
- waarbij de interactie te typeren is met de interactiestrategie (samenwerken, onderhandelen, vechten) en de dynamiek van de interactie (spanningen, problemen, sfeer e.d.);

- interactie leidt tot een gezamenlijke betekenisgeving aan de situatie;
- deze gezamenlijke betekenisgeving is van belang voor de besluitvorming.

De betekenisgeving aan de situatie vormt een belangrijk onderdeel van onze interventiestrategie. Hiermee wordt getracht het personeelsmanagement in te bedden in het denken over de eigen organisatie. De interventiestrategie leidt daarmee tot een nieuwe definitie van de situatie. Belangrijk daarbij is dat er een wederzijdse afstemming plaatsvindt tussen de definities van de situatie van de verschillende actoren.

5.3.3. Concretisering interactiebenadering

De bruikbaarheid in de praktijk stelt nadrukkelijk eisen aan de nadere invulling. Zo is de onderzoeksmethodologie een belangrijk praktisch vraagstuk bij de toepassing. Hoe meer namelijk de nadruk wordt gelegd op de subjectieve dimensie, hoe moeilijker het zal zijn tot invulling te komen. Daarbij kan dan niet volstaan worden met een globale en afstandelijke observatie, maar zal van de onderzoeker een actieve opstelling in de organisatie worden gevraagd. Een actieve opstelling die neerkomt op observeren, luisteren, discussiëren, praten, diepte-interviews, deelnemen aan vergaderingen enz. Afgezien van het beslag op tijd en de mogelijkheden tot zo'n actieve deelname, brengt zo'n intensieve onderzoeksbenadering het rolprobleem met zich mee van onderzoeken en beïnvloeden. Een en ander betekent dat bij de verdere uitwerking een compromis gezocht wordt tussen enerzijds een beschouwing van de subjectief handelende actoren en anderzijds de beperkingen van de onderzoekbaarheid. Achtereenvolgens zullen de volgende aspecten mede in het licht van de interventiestrategie personeelsmanagement uitgewerkt worden: actoren, macht en invloed, belangen, interactie en besluitvorming.

5.3.3.1. Actoren

Het gaat hier om het identificeren van de belangrijkste betrokkenen bij de organisatie. Dat wil zeggen: betrokkenen bij de besluitvorming. Deze vormen te zamen het besturingsnetwerk. Daaronder rekenen wij zowel interne als externe betrokkenen. De volgende actoren onderkennen wij:

1. *De formele leiding van de organisatie, het management.* Het management is te onderscheiden in het topmanagement (strategisch niveau) en het middlemanagement (operationeel niveau).

Het topmanagement gaat in toenemende mate het belang onderkennen van sociaal beleid in het succes van de organisatie. Dat houdt ons inziens in dat het ook daarin een actieve rol zal dienen te spelen. In de interventiestrategie zoals nader ontwikkeld, toegelicht en geëvalueerd in deze studie is ook nadrukkelijk uitgegaan van zo'n actieve opstelling.

Het middle-management vervult een belangrijke rol als intermediair tussen de top van de organisatie en het uitvoerend niveau. Ook in de realisatie van het personeelsmanagement is het middle-management essentieel. In de interven-

tiestrategie wordt dan ook een actieve rol toegedacht aan het middelmanagement.

2. *De personeelsdeskundige.* Duidelijk is dat de personeelsdeskundige in de interventiestrategie een belangrijke rol speelt. In paragraaf 5.6 wordt ingegaan op de organisatie van het personeelsmanagement. Daarbij wordt aandacht besteed aan het vraagstuk van de taakverdeling tussen lijnmanagement en personeelsdeskundige. De interventiestrategie zal antwoord dienen te geven op de meest wenselijke taakverdeling.

3. *De toezichthouders op de organisatie.* Bij een N.V. de Raad van Commissarissen, bij een vereniging het bestuur en/of de ledenvergadering. De positie van de toezichthouder is de laatste jaren aan ontwikkelingen onderhevig. Zo is er de behoefte ontstaan aan meer duidelijkheid over de onderlinge verantwoordelijkheden, bevoegdheden, taken en positie van met name de Raad van Commissarissen, de ondernemingsraad en de directie. Dit geldt nadrukkelijk ook ten aanzien van personeelsmanagement. Het feit dat de eindverantwoordelijkheid voor het personeelsmanagement nadrukkelijker ervaren wordt, kan gevolgen hebben voor het functioneren en de samenstelling van bestuur en/of Raad van Commissarissen.

4. *De personeelsvertegenwoordiging en/of de vakbeweging.* Medewerkers kunnen via de personeelsvertegenwoordiging (bijvoorbeeld de ondernemingsraad) invloed uitoefenen op hun organisatie. Een belangrijke rol in de personeelsvertegenwoordiging wordt in het algemeen gespeeld door de vakverenigingen van de personeelsleden. Hierdoor wordt invloed van *buiten* de organisatie aangewend ten behoeve van belanghebbenden *binnen* de organisatie. De kracht van de personeelsvertegenwoordiging is dat personeelsleden door de combinatie van belangen een veel grotere invloed op het besturingsnetwerk kunnen uitoefenen dan op individuele basis mogelijk zou zijn. De relatie tussen de ondernemingsraad en de vakbond vraagt aandacht. Spanning tussen beide organen en een machtsstrijd zijn daarbij niet denkbeeldig. In dit verband wijzen wij op de recente discussie over de rol van ondernemingsraad respectievelijk vakbeweging in de decentrale arbeidsovereenkomstenonderhandelingen. Daarbij is het duidelijk dat de ondernemingsraad en de vakbeweging vanuit verschillende posities, belangen en macht opereren.

5.3.3.2. Macht en invloed

Door Ellemers (in Rademaker (red.), 1981, blz. 276-287) wordt macht in de meest algemene betekenis opgevat als: 'het vermogen of het middel om anderen zijn wil op te leggen, ook als dezen niet willen medewerken'. Het feit, aldus Ellemers, 'dat het bij macht om bindende beslissingen gaat, onderscheidt macht van invloed. Invloed is het vermogen of het middel om door suggestie of overreding anderen er toe te brengen om te handelen in overeenstemming met de doeleinden of aanwijzingen van de beïnvloeder' (Ellemers, 1981, blz. 278). Bij de uitoefening van macht gaat het om de aanvaarding van een relatie

met een zekere duurzaamheid, die enerzijds een recht inhoudt op gehoorzaamheid en anderzijds een plicht tot gehoorzamen.

Macht kan bestaan uit de volgende componenten:

- fysieke macht: dwingen, straffen, intimideren, beschermen;
- economische macht: belonen en onthouden van beloning;
- positionele macht: formeel, legitiem gezag in functie, autoriteit;
- deskundigheidsmacht: kennis, expertise, ervaring, vaardigheid;
- persoonlijke macht: prestige, charisma en populariteit (Botter, 1980, blz. 170-173).

5.3.3.3. *Belangen*

Bij belangen gaat het om het in-kaart-brengen van de karakteristieken van de doelstellingen zoals die door de verschillende actoren worden nagestreefd; zoals bijvoorbeeld arbeidssatisfactie, inkomen, zekerheid enz. Het pluralisme legt de nadruk op de verscheidenheid van de individuele en groepsbelangen. De organisatie wordt daarbij beschouwd als een losse coalitie die slechts een gering belang heeft bij de formele doeleinden van de organisatie (Burrell en Morgan, 1979, blz. 202-209).

5.3.3.4. *Interactie*

Interactie is getypeerd met interactiestrategie en dynamiek van de interactie. Mastenbroek (1986, blz. 134-137) onderkent wat hij noemt *strategieën in interactie*. Als belangrijkste strategieën noemt hij samenwerken, onderhandelen en vechten. 'Samenwerken is op zijn plaats als men overeenkomstige belangen en doelen heeft.' 'Onderhandelen is de juiste strategie als er sprake is van verschillende soms zelfs tegenstrijdige belangen, maar ook van zodanige afhankelijkheid dat er voor beide partijen voordelen aan een overeenkomst verbonden zijn.'

'Vechten is de meest waarschijnlijke strategie, zolang, ingeval van strijdige belangen, een partij meent meer te kunnen winnen door vechten dan door onderhandelen.' (Mastenbroek, 1986, blz. 135).

De *dynamiek van de interactie* verwijst naar de spanningen, problemen en conflicten die bestaan tussen de actoren van het besturingsnetwerk. Het inventariseren daarvan en het stilstaan bij de aard en hevigheid ervan vergroten het inzicht in het interactieproces. (Mastenbroek, 1986, blz. 37).

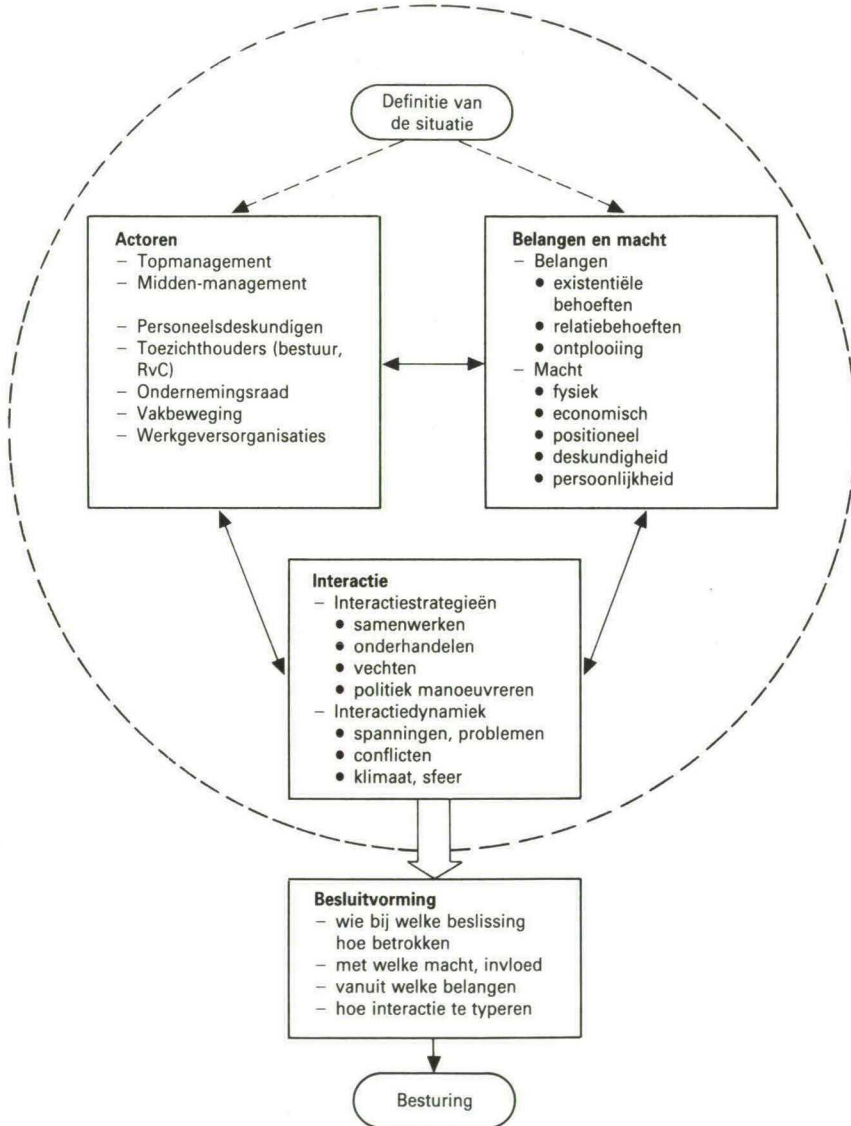
5.3.3.5. *Besluitvorming*

Actoren komen in een onderling proces van interactie tot besluitvorming. Door deze besluitvorming wordt de organisatie gestuurd. Deze besturing van de organisatie vindt plaats door middel van aanpassingen in een of meer aspecten (zie het 7-S-schema). Om zicht te krijgen op het interactieproces is het nuttig stil te staan bij de besluitvorming. De beschrijving en analyse van recente belangrijke besluitvormingsprocessen (bijvoorbeeld een fusie, een belangrijke investering of een personeelsinkrimping) kunnen een praktisch hulpmiddel zijn om greep te krijgen op het interactieproces.

Daarbij kan bijvoorbeeld worden ingegaan op de volgende vragen:

- welke actoren zijn betrokken geweest bij de beslissing?
- met welke macht en invloed?
- vanuit welke belangen?
- hoe is de interactie tussen de actoren te typeren?

In figuur 5.6. is het hulpmiddel weergegeven om te komen tot een beschrijving en analyse van de organisatie vanuit de interactiebenadering.



Figuur 5.6. Het organisatiebeschrijvings- en analysehulpmiddel vanuit de interactiebenadering

5.4. Complementariteit in de beide organisatiebenaderingen

In deze paragraaf zal worden getracht de samenhang aan te geven tussen de systeem- en de interactiebenadering. Daarbij wordt gezocht naar de complementariteit tussen de beide organisatiebeschrijvings- en analysehulpmiddelen. Van Dijck (1972, blz. 35) stelt in dit verband: 'Een grondstelling is dat het systeem- en actiemodel zich als complementair tot elkaar verhouden. Men dient zich van beide te bedienen voor een adequate analyse en verklaring van organisationele dynamiek'. Daarbij constateert hij dat: 'het theoretisch instrumentarium dat voor de analyse van diverse organisationele verandingsprocessen gehanteerd zal worden, veronderstelt de complementariteit van beide modellen...'

'Het functionalisme benadert primair de totaliteit van sociale systemen en tracht de wetten gezien vanuit de totaliteit aan te geven...' 'Het actiemodel completeert het beeld door volgens een andere dimensie naar de "elementaire delen" van het geheel (de actoren) te kijken, door het proceskarakter en de tijdsdimensie te benadrukken' (Van Dijck, 1972, blz. 38-39). Daarbij typeert hij (Van Dijck, 1972, blz. 36-38) het verschil met behulp van de volgende contrasten:

Functionele systeembenadering

- holisme
- actualiteit
- determinisme
- integratie
- organisatie als 'problem solver'

Actiebenadering

- pluralisme
- potentialiteit
- voluntarisme
- conflict
- organisatie als besluitvormingsproces

Lammers (1983, blz. 369-392) komt tot twee hoofdmodellen van organisatie-sociologisch denken. De twee door Lammers onderscheiden hoofdmodellen zijn het systeemmodel en het belangenmodel (partijenmodel). Bij het *systeemmodel* ligt de nadruk op de organisatie als geheel, waarbij het geheel wordt gezien als een sociaal-cultureel systeem.

Bij het *partijenmodel* wordt de organisatie voorgesteld als een conglomeraat van partijen, die hun eigen doeleinden en belangen nastreven.

In figuur 5.7 zijn door Lammers de kernpunten van de beide modellen weergegeven. Lammers wijst er daarbij op dat 'ter wille van een scherp inzicht de beide standpunten met opzet zoveel mogelijk polair zijn geformuleerd' (Lammers, 1983, blz. 373).

Overigens spreekt de aanduiding partijenmodel ons iets minder aan. De aanduiding 'partij' zou kunnen wijzen op een eenzijdige oriëntatie op macht en belang. Waarmee deze begrippen in de organisatiebeschrijving en -analyse ook te veel nadruk krijgen. In onze opvatting is het de betekeniswereld van de actor (zijn definitie van de situatie) die een verklaring vormt voor zijn handelwijze in de interactie. Daarmee wordt bijvoorbeeld ook verklaard of en zo ja, hoe de actor omgaat met zijn macht. Met andere woorden, voor ons ligt meer de nadruk op de interactie tussen actoren die vanuit een eigen en daar-

	Het partijmodel	Het systeemmodel
1. <i>Wat is de voor- naamste eenheid van analyse</i>	Deelgroepen met eigen belangen	De organisatie als ge- heel met bepaalde func- tionele vereisten
2. <i>Hoe duurzaam wordt een organisatie geacht te zijn</i>	Labiël verband; hooguit een 'belangengemeenschap'	Stabiel verband, met in- herente krachten tot zelf-handhaving
3. <i>Welke drijfkrachten worden benadrukt</i>	Dwang- en lokmiddelen	Norm- en saamhorig- heidsbesef
4. <i>Van welk mensbeeld gaat men uit</i>	Een koel berekend, op eigen belang gericht wezen	Een sociaal wezen, ge- richt op het organisatie- belang
5. <i>Wat is de 'ge- voelstoon' van de analyse</i>	Cynisch/realistisch	Idealistisch
(Lammers, 1983, blz. 374)		

Figuur 5.7. De organisatie als een conglomeraat van partijen en de organisatie als een sociaal-cultureel systeem

mee subjectieve visie op de werkelijkheid handelen. Om deze reden kiezen wij dan ook in deze studie voor de term 'interactiebenadering'.

In navolging van Van Dijck is ons uitgangspunt dat de systeem- en interactiebenadering complementair, elkaar aanvullend zijn en afzonderlijk een te eenzijdig en daarmee onvolledig beeld geven. De aard van de relatie tussen beide benaderingswijzen kan evenwel verschillen. In dit verband stelt Lammers dat de organisatie-socioloog bij zijn analyses kan uitgaan van drie typen relaties: namelijk segregatie, koppeling en integratie (Lammers, 1983, blz. 394).

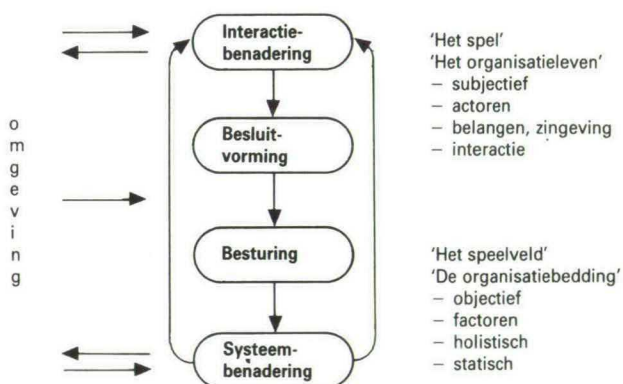
Het uitgangspunt bij *segregatie* is, aldus Lammers: 'dat de beide benaderingen (bedoeld is systeem- en partijenbenadering, GdJ) hun eigen waarde hebben en geschikt zijn voor verschillende organisaties, verschillende organisatieprocessen of voor verschillende fasen van de ontwikkeling van een organisatie' (Lammers, 1983, blz. 394).

Koppeling houdt voor Lammers in dat althans op een bepaald punt verband gelegd wordt tussen beide benaderingswijzen. Koppeling van partijen- aan systeemmodel, of omgekeerd is volgens Lammers: 'dus een bepaald soort specificatie, in zover het gaat om de invloed van bepaalde factoren geformuleerd in termen van het ene model, op verbanden of regelmatigigheden welke vervat zijn in een theorie die resorteert onder het andere model' (Lammers, 1983, blz. 399).

Sommige auteurs, aldus Lammers: 'combineren beide perspectieven in een

theoretisch kader. Dan figureren dus factoren afkomstig uit een theorie van de ene soort, in een theorie van de andere soort niet, of althans niet alleen (zoals bij koppeling), als conditionerende, maar (tevens) als verklarende of te verklaren variabelen of processen' (Lammers, 1983, blz. 403).

In deze beschouwing van organisatiebenaderingen wordt gezocht naar de koppeling. Daarbij worden vanuit de systeemvalshoek de kaders aangegeven (de organisatiebedding vastgesteld), van waaruit het organisatieleven (de interactie-invalshoek) zich afspeelt. Tegelijkertijd is het dit organisatieleven dat de kaders bijstelt en daarmee de speelruimte aanpast. In figuur 5.8 zijn de twee onderscheiden organisatiebenaderingen in hun onderlinge koppeling weergegeven. Ter afronding van deze beschouwing zal nog eens deze koppeling met andere woorden worden toegelicht.

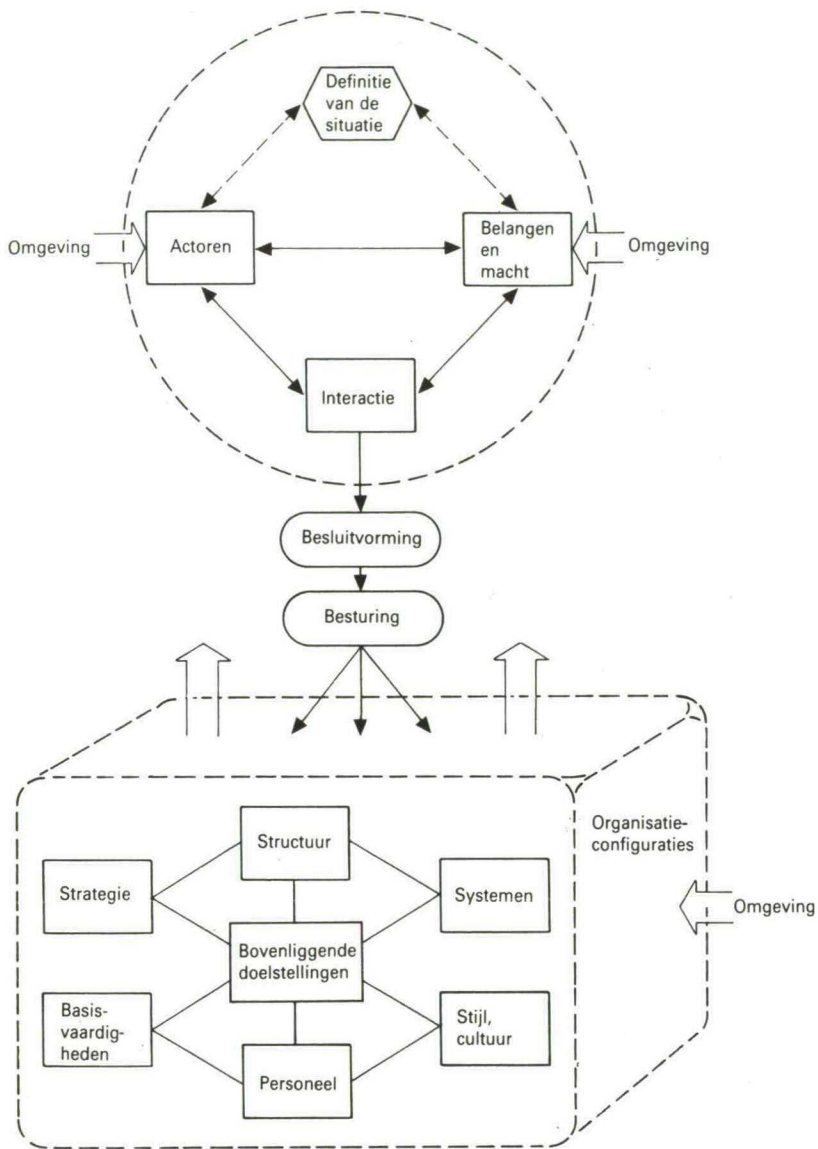


Figuur 5.8. De organisatiebenaderingen in hun complementariteit

De interactiebenadering geeft het spel aan waarin actoren vanuit een eigen definitie van de situatie in interactie komen tot besluitvorming. Bijvoorbeeld om te reageren op een omgevingsontwikkeling. Deze besluitvorming leidt tot een bepaalde besturing van de organisatie, bijvoorbeeld door het aanpassen van een of meer aspecten van het 7-S-schema.

Het is denkbaar dat daarmee een onevenwichtigheid is ontstaan in de organisatieconfiguratie. Dat kan vervolgens weer leiden tot verdere acties. Omgekeerd wordt het spel van de actoren mee bepaald door en is ook resultante van de aspecten uit de organisatieconfiguratie. Acties ten aanzien van deze aspecten kunnen dan ook gevolgen hebben voor het spel van de actoren, bijvoorbeeld doordat posities veranderd zijn.

Ter afsluiting van deze paragraaf zijn in figuur 5.9 de organisatiebeschrijvings- en analysehulpmiddelen volgens de systeembenadering en interactiebenadering samengevat gecombineerd en de onderlinge complementariteit weergegeven.

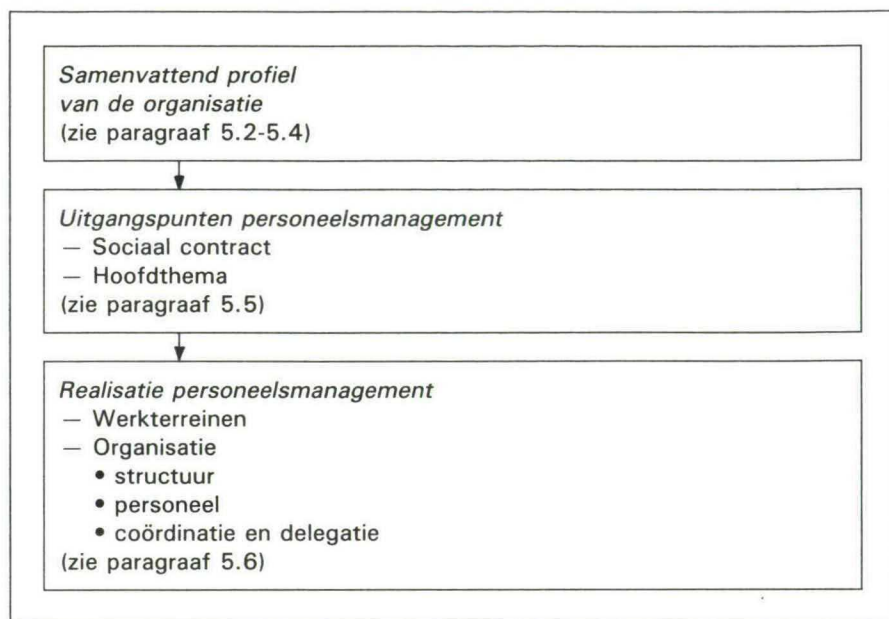


Figuur 5.9. Basis-organisatiemodel

5.5. Uitgangspunten personeelsmanagement

In de inleiding (par. 5.1) is aangegeven dat in dit hoofdstuk drie belangrijke onderdelen van de interventiestrategie theoretisch uitgewerkt zouden worden. Deze onderdelen zijn het samenvattend organisatieprofiel, de uitgangspunten

van sociaal beleid en de realisatie van het personeelsmanagement. In de paragrafen 5.2, 5.3 en 5.4 is ingegaan op het instrumentarium om te komen tot het samenvattend organisatieprofiel. In deze paragraaf zullen de uitgangspunten van het personeelsmanagement theoretisch verkend worden. De rode draad die ligt in onze aanpak van personeelsmanagement is weergegeven in figuur 5.10.



Figuur 5.10. De 'rode draad' bij de aanpak van personeelsmanagement

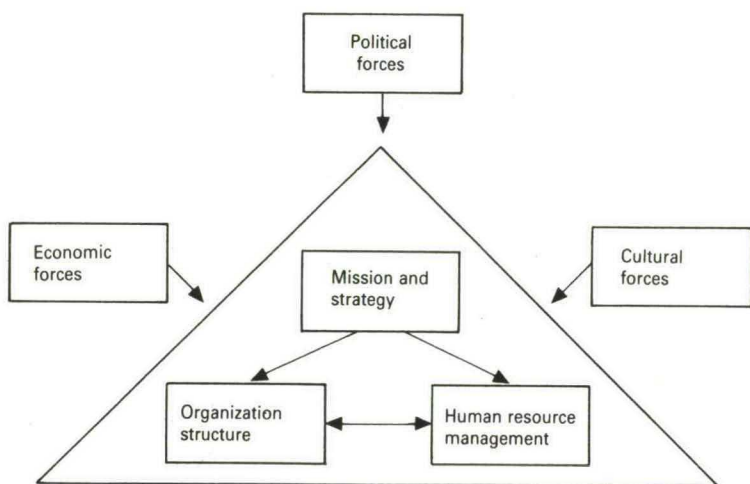
5.5.1. Sociaal contract en hoofdthema's: uitgangspunten

De uitgangspunten van het personeelsmanagement zijn in de interventiestrategie onderscheiden in sociaal contract en hoofdthema's. Het sociaal contract vormt een door de organisatie-configuratie en strategieën van actoren historisch bepaald gegeven, dat in de tijd voor ontwikkeling vatbaar is. Hierbij gaat het om een uitwisselingsrelatie tussen organisatie en medewerker.

Met hoofdthema's bedoelen we de belangrijkste aandachtsgebieden waarop de organisatie zich de komende periode voor wat het personeelsmanagement betreft wil richten. Deze hoofdthema's zijn te beschouwen als de doelstellingen van het personeelsmanagement voor een komende periode. In wisselwerking met de omgeving en afgestemd op ontwikkelingen in de organisatie zullen ze regelmatig worden bijgesteld.

Door diverse auteurs is gewezen op het belang van personeelsmanagement voor de effectiviteit van de organisatie. In hoofdstuk 2 is reeds ingegaan op de bijdrage van personeelsmanagement tot de bestuurbaarheid (het succes) van de organisatie. In het kader van deze paragraaf zullen wij aan deze relatie

nog kort aandacht besteden. Zo wijzen Tichy e.a. erop dat personeelsmanagement-activiteiten van grote invloed zijn op de individuele verrichtingen en daarmee op de produktiviteit en de prestatie van organisaties. Daarbij stellen zij dat het succes bij de invoering van strategische doelstellingen voor een groot deel afhankelijk is van de wijze waarop de organisatie omgaat met werving, beloning en ontwikkeling (Fombrun e.a., 1984, blz. 51). Hun opzet voor personeelsmanagement is weergegeven in figuur 5.11 (Fombrun, e.a., 1984, blz. 35). Daarbij vullen zij hun 'human resource management' primair in met behulp van de werkterreinen selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling. Wat ons inziens ontbreekt aan deze benadering zijn met name de hoofdthema's. In onze aanpak vervult dit onderdeel van de uitgangspunten van het personeelsmanagement een cruciale scharnierfunctie tussen de strategie van de organisatie en de realisatie van het personeelsmanagement.



Ontleend aan Fombrun e.a., 1984.

Figuur 5.11. Opzet voor personeelsmanagement

Van Dijk leidt het beleid van het personeelsmanagement vooral af uit de algemene strategie van de organisatie. Tegelijk is dit beleid, aldus Van Dijk: 'ook een respons op problemen en vraagstukken die voortvloeien uit de externe en interne context van een organisatie, en uit de voortdurende wisselwerking van beide' (Van Dijk, 1987, blz. 109-110). Daarbij stelt Van Dijk dat de formulering en keuzen van het personeelsmanagement visies en keuzen veronderstelt op vier samenhangende hoofdgebieden van personeelsmanagement. Deze hoofdgebieden zijn: de invloed en zeggenschappen van medewerkers; de beweging (in-door-uit), kwaliteit en potentieel van 'human resources'; criteria en vormen van stimulering en waardering; het organiseren van werksystemen (mensen, informatie, activiteiten, technologie). Onze benadering om vanuit het samenvattende organisatieprofiel via de uitgangspunten van personeelsmanagement te komen tot de keuzen en invulling van de werkterreinen sluit

aan bij deze beschouwing. Wij kiezen voor de uitgangspunten als scharnierpunt tussen de ontwikkeling van de organisatie en de realisatie van het personeelsmanagement, Van Dijck benoemt daarvoor de hoofdgebieden.

Dit sociaal contract vormt als een soort 'lange golf' een constante factor en de hoofdthema's, als de 'korte golf', vormen de variabele factor in de uitgangspunten van het sociaal beleid. Op dit sociaal contract gaan we nu nader in.

5.5.2. Sociaal contract als basiswaarde

Bij de nadruk op de waarden in het personeelsmanagement gaat het om opvattingen, visies, doelstellingen, intenties die richting geven aan het denken en handelen (zie hfdst. 1). De waarden kunnen expliciet zijn en vastgelegd, dan wel impliciet en ongeschreven. In beide gevallen zijn ze terug te voeren op de cultuur en het sociale klimaat van de organisatie. Dit voor ons zeer wezenlijke onderdeel van personeelsmanagement wordt hier aangeduid als 'sociaal contract' en uitgedrukt in een zogenaamde 'uitwisselingsrelatie organisatie-medewerker'. Dit is een relatie op basis van wederzijds geven en ontvangen, van rechten en van plichten. Deze relatie is te zien als een soort basisafpraak die aan het personeelsmanagement ten grondslag ligt. De basisrelatie tussen organisatie en medewerker, ook wel uitwisselingsrelatie genoemd, is niet los te zien van de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Nader toegelicht houdt dit in dat de bijdrage van de werknemer aan de organisatie nodig is opdat vervolgens de organisatie een bijdrage kan leveren aan de omgeving (bijvoorbeeld in de vorm van produkten of diensten). Deze bijdrage is nodig om als organisatie vanuit de omgeving een bijdrage te ontvangen (bijvoorbeeld in de vorm van inkomen en opdrachten). Die bijdrage is weer nodig in de uitwisselingsrelatie met de medewerker (Veen, 1982, blz. 93-95).

In hoofdstuk 1 is erop gewezen dat Buitendam als een van de aspecten van 'personeelsbeleid' onderkent het aspect van een geheel van waarden. Met het gebruik van dit begrip verwijst hij naar waarden die richtsnoer zijn voor het handelen met betrekking tot de (factor arbeid) en de arbeidsverhoudingen binnen een organisatie. Hij stelt: 'deze waarden komen voor naast andere, zoals economische (bijvoorbeeld doelmatigheidsopvattingen) of professionele (bijvoorbeeld ideeën over humanitaire zorg of het onderschrijven van een beroepscode). Tengevolge van uitwisselingsprocessen — via organisatieleden — met de omgeving vormt het geheel van waarden binnen een arbeidsorganisatie niet een onveranderlijk waardensysteem; waardenprioriteiten wisselen in de loop van de tijd' (Buitendam, 1979, blz. 24).

Fombrun gaat in dit verband in op wat hij aanduidt met 'Employment Contract'. Daarbij spreekt hij over een spectrum waarbij aan de ene kant staat de opvatting van 'a fair day's work for a fair day's pay' en aan de andere kant de opvatting van 'challenging, meaningful work in return for loyal, committed service' (Fombrun e.a., 1984, blz. 37-40).

Voor Schein is het in dit verband een fundamentele vraag: ‘how can organizational policies or social practices be developed which will permit some reasonable matching of human needs and organizational demands?’ (Schein, 1980, blz. 21). Hij noemt dit een complex probleem, dat geconceptualiseerd kan worden in termen van een psychologisch contract, aangegaan tussen de medewerker en de organisatie. ‘The notion of a psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in the organization’ (Schein, 1980, blz. 22). Of mensen in een organisatie effectief werken hangt volgens Schein in belangrijke mate af van twee condities:

1. The degree to which their own *expectations* of what the organization will provide to them and what they owe the organization in return matches what the organization’s expectations are of what it will give and get in return;
2. The nature of what is *actually to be exchanged* (assuming there is some agreement) money in exchange for time at work; social need satisfaction and security in exchange for hard work and loyalty; opportunities for self-actualization and challenging work in exchange for high productivity, (...)’ (Schein, 1980, blz. 99).

Het gaat daarbij in de opvatting van Schein om een continue interactie tussen individu en organisatie. De interactie is constant aan verandering onderhevig, zodat continue aanpassing geboden is wanneer organisatie, waarden en normen en/of individuele opvattingen en behoeften veranderen.

Daarbij onderscheidt hij twee soorten normen en waarden: zogenaamde centrale normen en waarden, waaraan men moet voldoen om lid te kunnen zijn van een organisatie; en daarnaast perifere normen en waarden; onderwerping daaraan is gewenst, maar niet verplicht. Zo komt hij tot de matrix die is weergegeven in figuur 5.12 (Schein, 1980, blz. 100).

De relatie tussen individu en organisatie kan in de opvatting van Schein voortdurend veranderen waar het de opvattingen over organisaties betreft en de bijdragen hieraan. Ons inziens geldt dit dan wel voor de perifere normen en waarden. Voor zover het centrale normen en waarden aangaat is de relatie tussen individu en organisatie volgens ons een tamelijk constante. Als het in deze

		Centrale normen en waarden	
		Accepteren	Verwerpen
Perifere normen/ waarden	Accepteren	Conformereren	Rebellie
	Verwerpen	Creatief individualisme	Openlijke revolte

Figuur 5.12. Matrix van normen en waarden

studie gaat over de uitwisselingsrelatie tussen individu (medewerker) en organisatie, bedoelen we relaties op het niveau van centrale normen en waarden. In de interventiestrategie wordt dan ook een verband gelegd tussen organisatiecultuur en uitwisselingsrelaties (sociaal contract). Daarnaast bekijken we deze relatie op een meer meso-niveau, waarbij we niet focussen op verschillen tussen individuen maar ons richten op gemeenschappelijkheden in uitwisselingsrelaties.

5.5.3. *Uitwisselingsrelatie geconcretiseerd*

Zo'n uitwisselingsrelatie kan een per organisatie verschillende inhoud hebben, zoals ook de centrale waarden, normen, opvattingen en behoeften per organisatie kunnen verschillen. Bij het komen tot een indeling van uitwisselingsrelaties hebben wij ons laten leiden door de indeling van de behoeften van Maslow. Door Alderfer (Veen, 1982, blz. 43) is op basis van deze behoeften een driedeling voorgesteld:

- *existentiebehoeften*: de verschillende materiële en fysiologische voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om in leven te blijven;
- *relatiebehoeften*: alle behoeften die betrekking hebben op de relaties met anderen, die belangrijk voor de persoon zijn. De behoefte aan respect door anderen valt onder deze categorie;
- *groeibehoeften*: alle behoeften die betrekking hebben op de creatieve en produktieve krachten in mensen.

Deze indeling wordt door ons overgenomen.

Daarmee wordt gekomen tot een basisindeling van uitwisselingsrelaties zoals weergegeven in figuur 5.13.

	<i>De werknemer biedt</i>	<i>De organisatie zoekt</i>
A. Existentiebehoeften	— inkomen — levensonderhoud	— arbeid, fysieke en geestelijke prestatie
B. Relatiebehoeften	— veiligheid, zekerheid (inkomen, werk) — erbij horen — sociale contacten — wij gevoel	— inzet — aanpassing — samenwerking, loyaliteit, identificatie, trots zijn op organisatie
C. Groeibehoeften	— ontplooiing — ontwikkeling	— inventiviteit, creativiteit, flexibiliteit

Figuur 5.13. Uitwisselingsrelatie werknemer-organisatie

5.5.4. Sociaal contract en organisatiecultuur

Hiervoor is het sociaal contract omschreven als een basiswaarde ten aanzien van de ruilverhouding tussen organisatie en medewerker. In paragraaf 5.2 is cultuur als een van de aspecten van het 7-S-schema nader bekeken. Daarbij zijn in navolging van Harrison (1972) en Handy (1981) vier hoofdstromen in de organisatiecultuur onderscheiden. Deze zijn 'clubcultuur' met als organisatiekarakter 'machtsoriëntatie', rollencultuur met de formele positie als machtsbasis, taakcultuur met deskundigheid als machtsbasis en existentiële cultuur met als karakter persoonsoriëntatie. Wij zullen nu ingaan op het sociaal contract en de vier onderscheiden organisatieculturen.

In de *clubcultuur* ligt de nadruk op de relatiebehoeften. Het bij de 'familie' horen, het wij-gevoel, is dominant. De organisatie biedt intensieve sociale contacten en geborgenheid. In ruil hiervoor worden van de werknemer echter een grote inzet, aanpassing en loyaliteit verlangd. Geeft hij die in onvoldoende mate, dan zal hij het niet lang bij deze organisatie volhouden. De uitwisseling op het niveau van de basisbehoeften krijgt minder nadruk, maar is daarom nog wel belangrijk. De werknemer heeft een baan nodig om in zijn levensonderhoud te voorzien en van de werknemer wordt een hoge produktie verwacht. Het niveau van de ontplooiingsbehoeften speelt in de uitwisselingsrelatie geen of slechts een bescheiden rol. Voor persoonlijke groei is in de clubcultuur weinig ruimte; voor de werknemer is zij meestal geen drijfveer.

De *rollencultuur* legt het zwaartepunt op veiligheid, zekerheid en voorspelbaarheid. De uitwisselingsrelatie tussen organisatie en werknemer speelt zich dus vooral af op het niveau van de basisbehoeften. De organisatie biedt een voorspelbaar carrière- en inkomensontwikkelingspatroon en vraagt vooral aanpassing aan en inzet conform de vele regels en procedures. Plicht en berekenbaarheid zijn sleutelwoorden. In mindere maar toch niet onbelangrijke mate wordt de nadruk gelegd op het niveau van de relatiebehoeften. De werknemer zoekt een organisatie waarin hij zich thuisvoelt, waar hij bij hoort, maar ook een organisatie die zekerheid zoekt. Door statussymbolen als een grotere kamer en een auto van de zaak wordt hij zeker gemotiveerd. Aan de andere kant verlangt de organisatie een loyaliteit en identificatie met de voorgeschreven rol. Aan groei van de werknemers wordt enige aandacht besteed (ten behoeve van de huidige functie en met het oog op hogere functies). Voor creativiteit en inventiviteit is weinig ruimte. Daarvoor liggen de dingen te veel vast.

In de *existentiële cultuur* is de organisatie er voor de werknemer, en wel ten eerste om zijn persoonlijke ontplooiing te dienen en ten tweede om hem een royaal inkomen te verschaffen. Nadruk ligt dan ook op de uitwisselingsrelaties op de niveaus van de basisbehoeften en de ontplooiingsbehoeften, met het zwaartepunt op de laatste. Gezien het persoonsgerichte karakter van deze cultuur is het niveau van de relatiebehoeften insignificant.

In de *taakcultuur* ligt het zwaartepunt vooral op de niveaus van de ontplooiingsbehoeften en in iets mindere mate de relatiebehoeften. Werknemers in de-

ze cultuur willen vooral ingewikkelde problemen oplossen en wel samen met anderen; problemen zijn te complex om alleen te lijf te gaan. De organisatie verlangt vooral deskundigheid, creativiteit en het vermogen c.q. het verlangen in interdisciplinaire teams samen te werken. Inkomen is in deze cultuur niet onbelangrijk, maar krijgt geen expliciete aandacht. Het is in de taakcultuur een vanzelfsprekendheid dat men goed verdient. Het inkomensniveau is als het ware zodanig dat de werknemers zich ongestoord 'op de klussen storten'. De relatie tussen het sociaal contract, in de vorm van de uitwisselingsrelatie organisatie-medewerker, en de organisatiecultuur van de organisatie is samenvattend weergegeven in figuur 5.14.

Organisatie-cultuur	Niveau van de uitwisselingsrelatie		
	Existentie-behoeften	Relatie-behoeften	Groei-behoeften
<i>Clubcultuur</i> (machtsoriëntatie)	+	++	-
<i>Rollencultuur</i>	++	+	-
<i>Existentiële cultuur</i> (persoonsoriëntatie)	+	0	++
<i>Taakcultuur</i>	±	+	++

Nadruk:
 ++ = zeer sterk
 + = sterk
 ± = matig
 - = gering
 0 = zeer klein

Figuur 5.14. Het verband tussen de uitwisselingsrelatie personeelsmanagement en organisatiecultuur

Met behulp van de in figuur 5.14 aangegeven relatiemogelijkheden kan worden vastgesteld waar en op welk niveau voor de organisatie de uitwisselingsrelatie zich afspeelt. Daarmee is het sociaal contract geïdentificeerd. Uiteraard kan zich daarbij een verschil voordoen tussen het feitelijke en het wenselijke sociaal contract. Bij de toepassing hiervan is een aantal opmerkingen te maken. Ten eerste, de uitwisselingsrelatie zal zich nooit voor 100% op één niveau bevinden. Het zal altijd gaan om het bepalen van de zwaartepunten. Dit zwaartepunt kan op een of meer niveaus liggen. Er is een verband tussen het soort organisatie en de zwaartepunten in de uitwisselingsrelatie.

Zo is er een sociaal contract denkbaar waarbij de nadruk ligt op een uitwisselingsrelatie op het niveau van de existentiële behoeften, met daarnaast aan-

dacht voor de relatiebehoeften. In een ander voorbeeld ligt het zwaartepunt op de existentiële behoeften en de groeibehoeften. In een derde voorbeeld gaat het om bijna gelijkwaardige aandacht voor de existentiële en relatiebehoeften. Met andere woorden, inkomen, veiligheid, zekerheid en sociale contacten vormen hierbij het sociaal contract.

Een tweede opmerking betreft de *continuïteit* die terug te vinden is in de *uitwisselingsrelatie*. Het is een wederzijds verwachtingenpatroon tussen organisatie en werknemer dat bewust of onbewust in de historie is opgebouwd. Dit is een soort rode draad in het werken en samenwerken van de mensen in de organisatie geworden. Dat maakt het ook moeilijk veranderbaar.

De derde opmerking betreft het gegeven dat deze wederzijdse relatie *vaak impliciet* aanwezig is: de werknemer en/of de organisatie hoeven zich er niet van bewust te zijn. Het is belangrijk deze impliciet aanwezige relaties expliciet te krijgen.

Ten slotte de *discrepanties* die zich in deze wederzijdse relatie kunnen voordoen. Hierbij kan het gaan om discrepantie tussen de wederzijdse verwachtingen tussen werknemer en organisatie. Met andere woorden: een discrepantie binnen de huidige uitwisselingsrelaties en dus in het huidige sociaal contract. Maar het kan ook gaan om een discrepantie tussen de feitelijke en de wenselijke uitwisselingsrelaties. Ontwikkelingen in de omgeving kunnen maken dat de gewenste zwaartepunten in de relatie tussen organisatie en medewerker verschuiven. In de meeste arbeidsovereenkomsten is alleen aandacht voor de rechten en plichten ten aanzien van de existentiebehoeften. En dat terwijl de relatie- en de groeibehoeften vaak veel bepalender zijn voor produktiviteit, motivatie, sfeer enz. en daarmee voor het succes van de organisatie.

Bij het invullen van de uitwisselingsrelatie is de mate waarin partijen (werknemers al dan niet vertegenwoordigd door ondernemingsraad of vakbewegingen en de organisatie) hun belangen of hun behoeften verwezenlijkt zien van groot belang.

5.6. Realisatie personeelsmanagement

De realisatie van het personeelsmanagement is het derde onderdeel van de interventiestrategie dat in dit hoofdstuk theoretisch wordt uitgewerkt. Hierbij gaat het om de aanwijzingen die centraal staan bij en richtinggevend zijn voor het personeelsmanagement. Twee soorten van aanwijzingen worden onderscheiden: aanwijzingen voor de activiteitenengebieden, werkterreinen genoemd, en aanwijzingen voor de organisatie van het personeelsmanagement. Bij de organisatie van het personeelsmanagement onderscheiden we de structuur, de bezetting, coördinatie en delegatie. In deze paragraaf zal achtereenvolgens worden ingegaan op de aanwijzingen voor de werkterreinen met behulp van randvoorwaarden en beslispunten, de aanwijzingen voor de structuur van het personeelsmanagement, de aanwijzingen voor de bezetting en de aanwijzingen voor de coördinatie en delegatie in het personeelsmanagement.

5.6.1. Aanwijzingen voor de werkterreinen met behulp van beslispunten

In het kader van de interventiestrategie personeelsmanagement zullen we moeten komen tot aanwijzingen voor de relevante werkterreinen. Het denken in randvoorwaarden, bijdragen en wijze van toepassing van de werkterreinen vergroot een effectieve keuze en een effectief gebruik. De randvoorwaarden, mogelijke bijdragen en alternatieven in de toepassing van de werkterreinen, noemen we de beslispunten. Met beslispunten wordt dan bedoeld op de te nemen beslissingen waarmee een succesvolle toepassing (beslissingen ten aanzien van de randvoorwaarden), de gewenste bijdrage aan de uitgangspunten van het personeelsmanagement (strategische beslispunten) en de wijze van toepassing en inrichting (inrichtingsbeslispunten) vastgesteld kunnen worden. Een achterliggende veronderstelling is dat het effectief toepassen van een werkterrein aan de hand van een beperkt aantal specifieke activiteitgebonden beslispunten kan worden bepaald. In figuur 5.15 zijn ter illustratie enkele werkterreinen uitgewerkt naar randvoorwaarden, strategische beslispunten en inrichtingsbeslispunten.

Het verschil tussen de 'wat'- (de strategische beslispunten) en 'hoe'-vraag (de inrichtingsbeslispunten) sluit aan bij een in de literatuur gemaakte indeling van het werkterrein naar strategisch niveau, systeemniveau en operationeel niveau (zie Fombrun e.a., 1984, blz. 42). Een aanwijzing op *strategisch niveau* richt zich dan op de beleidsformulering en algehele overkoepelende doelbepaling. Het gaat daar om zaken die het wezen, de essentie van het werkterrein betreffen, en daarmee om zeer principiële keuzen ten aanzien van het werkterrein. Deze zijn vaak gericht op de lange termijn. Een aanwijzing op het *systeemniveau* richt zich op de beschikbaarheid en toewijzing van middelen om de strategische keuze te realiseren. Daartoe behoren ook de procedures, de organisatie en de afspraken ten behoeve van de toepassing van het werkterrein. Een aanwijzing op *operationeel niveau* richt zich op de dagelijkse uitvoering van het werkterrein. De 'wat'-vraag komt overeen met het strategische niveau; de 'hoe'-vraag richt zich op het niveau van het systeem en procedures. Daarnaast onderkennen wij zogenaamde randvoorwaarden bij de werkterreinen. Met randvoorwaarden bedoelen we specifieke voorwaarden waaraan voldaan moet zijn wil het werkterrein effectief toepasbaar zijn. De strategische beslispunten met betrekking tot de werkterreinen worden ingevuld vanuit de uitgangspunten van het personeelsmanagement. Daarmee wordt de noodzakelijke samenhang verkregen tussen de werkterreinen en de algemene organisatiestrategie.

5.6.2. Aanwijzingen voor de structuur van het personeelsmanagement¹

Aanwijzingen voor de structuur van het personeelsmanagement zijn gericht op de optimale taakverdeling tussen lijnmanagement en personeelsfunctionaris als belangrijkste actoren in het personeelsmanagement. Om tot de optimale taakverdeling te komen, gaan we uit van de samenhang tussen deze taakverde-

	Randvoorwaarden	Strategische besispunten	Inrichtingsbesispunten
<i>Beloning</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Wetgeving — Afstemming arbeidsmarkt — Interne afstemming (onderlinge verhoudingen) — Systematisering 	<ul style="list-style-type: none"> — Wijze van aansluiting op externe omgeving — Verbinding tussen primaire, secundaire en tertiaire beloning — De grondslagen van beloningsverschillen — Verhouding tussen het vaste en variabele deel — Mate van uniformiteit 	<ul style="list-style-type: none"> — Welke componenten — Wijze van uitkering — Mate van openheid — Aansluiting op andere werkerreinen (beoordeling, functiewaardering) — Wijze van sturing (strak, procedureel, globaal, richtlijnen) — Werking salarissysteem <ul style="list-style-type: none"> • verschillende functieniveaus • effect van promotie • honoreren verschillen binnen een functie • doorgroeimogelijkheid • salarisschema
<i>Management development</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Actieve steun topleiding — Beschikbaarheid management-tijd — belangen MD prevaleren boven operationele eisen korte termijn 	<ul style="list-style-type: none"> — Sleutelfuncties — Profiel MD-kandidaat <ul style="list-style-type: none"> • qua niveau • qua soort • qua persoonlijke eigenschappen — De invalshoek <ul style="list-style-type: none"> • individu • structuurorganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> — Wijze van sturing en toepassing <ul style="list-style-type: none"> • centraal-deentraal • informeel-formeel • mate van openheid — Toe te passen methoden en technieken <ul style="list-style-type: none"> • loopbaanbewegingen en -paden • prestaties en/of leerfuncties • kroonprinsen — Wijze van planning <ul style="list-style-type: none"> • globaal-gedetailleerd • korte-lange termijn
<i>Beoordeling</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Beschikbaarheid van normen (bijv. functieprofielen) 	<ul style="list-style-type: none"> — Huidig en/of toekomstig functioneren — Beoordelingsaspecten — Gericht op verbeteren functioneren organisatie en/of individu 	<ul style="list-style-type: none"> — Opbouwsysteem — Uniformiteit — Toe te passen methoden/technieken — Wijze van sturing en toepassing

Figuur 5.15. Uitwerking werkerreinen personeelsmanagement

ling en de organisatieconfiguratie. Daaraan liggen principiële keuzen ten grondslag. Het gaat hier om twee vragen:

1. Worden in de praktijk de belangrijkste beslissingen genomen door het lijnmanagement of door de personeelsdeskundige?
2. Worden die beslissingen allemaal boven in de organisatie genomen (centraal) of ook op lagere niveaus (decentraal)?

Deze twee vragen zijn weergegeven in figuur 5.16.

In alternatief A, het zogenaamde *centralistische lijnmanagement*, neemt de topmanager de belangrijke beslissingen ten aanzien van het personeelsmanagement.

In alternatief B, de zogenaamde *centralistische personeelsafdeling*, vervult de centrale personeelsafdeling de dominerende rol in het personeelsmanagement. In alternatief C, de zogenaamde *gedecentraliseerde personeelsafdeling*, deelt de centrale personeelsafdeling de dominerende rol met decentraal opgestelde personeelsfunctionarissen.

In alternatief D, het zogenaamde *decentrale lijnmanagement*, speelt het decentrale lijnmanagement een belangrijke rol in de vaststelling en realisatie.

Worden de feitelijke beslissingen genomen door:

	<i>Lijnmanager</i>	<i>Personeelsfunctionaris</i> <i>Personeelsafdeling</i>
Worden de feitelijke beslissingen genomen: boven (centraal) in de organisatie of ook nadrukkelijk op lagere niveaus	A. Centralistisch lijnmanagement	B. Centralistische PZ-afdeling
	D. Gedecentraliseerd lijnmanagement	C. Gedecentraliseerde PZ-afdeling

Figuur 5.16. Structuur van het personeelsmanagement

Deze vier alternatieven worden nu kort toegelicht; daarbij wordt ook de relatie gelegd naar de organisatieconfiguratie zoals besproken in paragraaf 5.2.

Alternatief A: Centralistische lijnmanagement

Een centralistisch optredend lijnmanagement bepaalt niet alleen formeel maar ook feitelijk de inhoud van de personeelsactiviteiten. Ten aanzien van de voorbereiding en de uitvoering van de op de middelen gerichte activiteiten (personeelsbeheer en aanpassing) vervult de personeelsafdeling de hoofdrol. Een organisatie met zo'n sterk, centraal optredend lijnmanagement treft men aan in de simpele structuur. In deze sterk gecentraliseerde organisatievorm neemt de topmanager immers nadrukkelijk alle beslissingen, dus ook die ten aanzien van de personeelswerkterreinen.

Alternatief B: Centralistische personeelsafdeling

In dit alternatief vervult het lijnmanagement in de personeelsfunctie nog slechts een formeel vaststellende rol en een passieve rol bij de implementatie. De centrale personeelsafdeling speelt zowel een dominerende rol bij de voorbereiding als bij de uitvoering van de personeelswerkterreinen, en is daarnaast tevens belast met de administratieve ondersteuning. Een organisatie met zo'n personeelsafdeling zal vaak worden aangetroffen in de machinebureaucratie. Haar organisatiestructuur is omschreven met sterk gespecialiseerde en geroutiniseerde uitvoerende taken, grote organisatie-eenheden en een functionele groepering van taken.

Alternatief C: Gedecentraliseerde personeelsafdeling

Het top-lijnmanagement (bijvoorbeeld de Raad van Bestuur) vervult in dit alternatief een formeel vaststellende en een passieve rol bij de implementatie ten aanzien van de organisatie als geheel. Het lijnmanagement op lagere niveaus wordt slechts betrokken bij het formeel vaststellen van op middelen gerichte werkterreinen (personeelsbeheer en aanpassingsactiviteiten). De centrale personeelsafdeling verricht de voorbereiding en uitvoering van de op de doelstellingen gerichte activiteiten voor zover deze de organisatie als geheel betreffen. De decentrale personeelsfunctionaris zal de voorbereiding en uitvoering verrichten van de op de doelstellingen gerichte werkterreinen voor zover deze zijn sector betreffen en binnen de gestelde marges. Daarnaast zal hij in zijn sector belast zijn met de voorbereiding en uitvoering van de op de middelen gerichte werkterreinen en de administratieve ondersteuning. Deze structuur in de personeelsfunctie komt eveneens voor in de machinebureaucratie. In dit geval gaat het meestal om zeer grote of geografisch gespreide organisaties die vanuit de centrale personeelsafdeling niet meer in hun totaliteit te bestrijken zijn, waardoor de noodzaak is ontstaan van decentrale personeelsfunctionarissen.

Alternatief D: Gedecentraliseerd lijnmanagement

Het top-lijnmanagement bepaalt, niet alleen formeel, de inhoud van de op de doelstellingen gerichte personeelswerkterreinen (collectieve betrekkingen, ontwikkelingsactiviteiten) voor zover deze de organisatie als geheel betreffen. Het gedecentraliseerde lijnmanagement bepaalt in zijn sector, niet alleen formeel, de inhoud van de op de middelen gerichte werkterreinen (personeelsbeheer en aanpassingsactiviteiten) en van de op de doelstellingen gerichte werkterreinen. Dit alles binnen de marges die door het centraal niveau zijn vastgesteld en voor zover ze relevant zijn voor zijn sector.

De decentrale lijnmanager wordt daarbij ondersteund door een, in ieder geval hiërarchisch onder hem ressorterende, personeelsfunctionaris.

De centrale personeelsafdeling heeft een voorbereidende, uitvoerende en evaluerende taak ten behoeve van het topmanagement.

Een organisatie met gedecentraliseerd lijnmanagement zal meestal worden aangetroffen in grotere ondernemingen met een grote verscheidenheid in activiteiten, producten en/of markten. Vaak hebben deze ondernemingen de divisiestructuur.

De divisie- (of sector)leiding kan dan zelfs winstverantwoordelijk zijn. Daarmee neemt het gedecentraliseerde lijnmanagement een belangrijk deel over van de verantwoordelijkheden van de ondernemingsleiding en meestal ook van concernstaf-afdelingen. In Mintzberg-typologieën wordt dit een divisievorm genoemd.

Gedecentraliseerd lijnmanagement komt ook voor in de adhocratie. De organisatiestructuur van de adhocratie is gedecentraliseerd, kent weinig regels, heeft een sterke horizontale werkspecialisatie en brengt de specialisten om huishoudelijke redenen onder in functionele eenheden, maar laat ze werk verrichten in kleine, marktgeoriënteerde teams.

Zoals hiervoor is aangegeven is een relatie gelegd tussen de structuur van het personeelsmanagement en de organisatieconfiguratie. In figuur 5.17 wordt een poging gedaan om drie dimensies samen te brengen, te weten de organisatieconfiguratie de structuur van het personeelsmanagement in de vorm van taak- en bevoegdheidsverdeling tussen lijnmanagement en personeelsdeskundige en de rol van lijnmanagement en personeelsdeskundige in de realisatie van het personeelsmanagement. In de interventiestrategie zal dit schema toegepast worden als hulpmiddel om aanwijzingen op te stellen voor de structuur van het personeelsmanagement.

	Organisatieconfiguratie	Simpele structuur	Machinebureaucratie	Machinebureaucratie (groot)	Divisievorm Adhocratie
Structuur alternatief	Centralistisch lijnmanagement	Centralistische pers.-afdeling	Gedecentraliseerde pers.-afdeling	Gedecentraliseerd lijnmanagement	
Rol betrokkenen					
Topmanager	Centrale rol (formeel en in de praktijk)	Slechts formeel	Slechts formeel	Centrale rol vanuit totaal	
Middle manager	Uitvoerend	Uitvoerend	Uitvoerend	Centrale rol in onderdeel	
Personeelsmanager		Centrale rol in de praktijk	Centrale rol in de praktijk	Voorbereidend Ondersteunend Controlerende Vanuit totaal	
Personeelschef	Voorbereidend Uitvoerend Admin.	Voorbereidend Uitvoerend	Uitvoerend	Voorbereidend Uitvoerend In onderdeel	
Personeels-specialist			Voorbereidend Ondersteunend (op centraal decentraal)	Voorbereidend Ondersteunend (centraal en decentraal)	

Figuur 5.17. Samenhang tussen organisatieconfiguratie, taak- en bevoegdheidsverdeling lijn en PZ en hun rollen

5.6.3. Aanwijzingen voor de bezetting van het personeelsmanagement

Met aanwijzingen voor de bezetting van het personeelsmanagement wordt bedoeld op deskundigheden en vaardigheden van de belangrijkste betrokkenen. We volstaan met een korte opsomming van de vereiste deskundigheden en vaardigheden. Als belangrijkste deskundigheden en vaardigheden worden onderkend:

- deskundigheden en vaardigheden op het terrein van de formulering van het personeelsmanagement, met bijzondere aandacht voor de integratie met het ondernemingsbeleid;
- lijnmanagement-affiniteit; het vertrouwd zijn met het primaire proces van de organisatie en het vermogen zich te kunnen inleven in de problemen van de lijnmanager;
- deskundigheden en vaardigheden op de werkterreinen van het personeelsmanagement.

Daarnaast is het van belang dat het personeelsmanagement enige deskundigheid en vertrouwdheid heeft ten aanzien van organisatiekunde en verandingskunde. Tenslotte zal er naast een gerichtheid op de organisatie als geheel, ook aandacht moeten zijn voor de individuele werknemer.

Het zal duidelijk zijn dat de gewenste deskundigheden en vaardigheden niet van één functionaris verwacht mogen worden. Het is dan ook van belang te komen tot een evenwichtige verdeling over de verschillende betrokkenen, al naar gelang de structuur in de personeelsfunctie en het type organisatie.

5.6.4. Aanwijzingen voor de coördinatie en delegatie in het personeelsmanagement

Bij decentralisatie gaat het erom of er voldoende wordt afgestemd en gecoördineerd. Wij onderscheiden in dit verband een coördinatie- en een delegatievraagstuk. Het vraagstuk van de coördinatie is aan de orde bij horizontale decentralisatie van bevoegdheden en taken van de lijn naar personeelszaken. Het vraagstuk van de delegatie is aan de orde bij verticale decentralisatie, dus bij decentralisatie van bevoegdheden en taken naar lagere niveaus in de hiërarchie. Dit kan zowel binnen het lijnmanagement als binnen de personeelsafdeling het geval zijn.

Een en ander betekent dat in het alternatief van het 'centralistische management' eigenlijk noch het delegatie- noch het coördinatievraagstuk een belangrijke rol speelt.

In het alternatief 'gecentraliseerde personeelsafdeling' is vooral het coördinatievraagstuk relevant. Daarbij zal het dan gaan om de coördinatie van de werkterreinen met activiteiten van andere bedrijfsfuncties.

In het alternatief 'gedecentraliseerde personeelsafdeling' speelt zowel de coördinatie als het delegatievraagstuk. Daarbij gaat het dan om de delegatie binnen de personeelsafdeling en de coördinatie tussen het lijnmanagement en personeelszaken.

In het alternatief 'gedecentraliseerde lijnmanagement' is vooral het delegatievraagstuk aan de orde.

Mintzberg noemt als de *belangrijkste coördinatiemechanismen*: direct toezicht, standaardisatie (van het werk, van de output, van deskundigheden en vaardigheden) en wederzijdse afstemming (zie Mintzberg, 1979, blz. 3-9). Deze mechanismen zijn toepasbaar bij de coördinatie van het personeelsmanagement.

Bij het *directe toezicht* geschiedt coördinatie door één persoon. Dit vereist tenminste de fysieke mogelijkheid daartoe in de zin van beschikbaarheid en aanwezigheid.

Standaardisatie kan in de eerste plaats gericht zijn op standaardisatie van het werk. De inhoud c.q. onderdelen van het werk zijn gespecificeerd en/of geprogrammeerd. Coördinatie wordt nagestreefd via duidelijke en vastgelegde standaardprocedures met concrete aanwijzingen en werkstandaarden. In het personeelsmanagement wordt deze wijze van coördinatie veel toegepast. Het is een vrij gemakkelijke manier van coördineren. De belangrijkste personeelswerkteerijnen, zoals werving en selectie, beloning en beoordeling, worden vastgelegd in voor ieder bekende standaardprocedures met de daarbij behorende aanwijzingen. Daarmee wordt duidelijkheid verkregen; ten aanzien van het werkteerijn weet men waar men aan toe is. Tegelijkertijd gaat het ten koste van de flexibiliteit; iedere veranderende situatie vraagt eigenlijk om een aanpassing van de procedures en aanwijzingen.

Standaardisatie kan daarnaast worden gericht op de output. Hierbij wordt coördinatie nagestreefd door vastlegging van de gewenste uitkomsten c.q. resultaten van de werkteerijnen in het personeelsmanagement. Zo kan het bijvoorbeeld gaan om de resultaten van werving en selectie, opleiding enz.

In de derde plaats onderscheiden we standaardisatie van deskundigheden en vaardigheden. Door eisen te stellen aan het niveau en de aard van deskundigheden en vaardigheden wordt duidelijkheid en voorspelbaarheid verkregen omtrent het gedrag en de handelingen van betrokkenen; dit vergemakkelijkt de coördinatie. We weten wat we van de personeelswerkteerijnen kunnen verwachten omdat wij weten wie ze uitvoert. Wij kennen zijn opleiding en achtergrond.

Wederzijdse afstemming streeft coördinatie na door middel van veelvuldige, informele en directe communicatie.

Wij hebben in hoofdstuk 1 gewezen op de toenemende druk op de vakinhoudelijke professionalisering in het personeelsmanagement. Dit kan onder meer verklaard worden uit het toenemende belang van coördinatie. Hierbij gaat het zowel om de afstemming binnen het personeelsmanagement als om de coördinatie van het personeelsmanagement met andere facetten van de organisatie. Dit pleit er voor om in de opleiding voor personeelsmanagement aan beide aspecten aandacht te besteden.

5.6.5. Samenvatting aanwijzingen voor de werkterreinen en de organisatie van het personeelsmanagement

De realisatie van de uitgangspunten van het personeelsmanagement geschiedt met behulp van de werkterreinen. Om in het kader van de interventiestrategie te komen tot een zo effectief mogelijke invulling van het personeelsmanagement, is in deze paragraaf getracht aanwijzingen op te stellen, aanwijzingen die het opstellen van gewenste actierichtingen ten aanzien van de relevante werkterreinen en de organisatie van het personeelsmanagement vergemakkelijken.

Voor de werkterreinen onderscheiden we daarbij drie groepen van aanwijzingen: aanwijzingen ten aanzien van de randvoorwaarden, de gewenste bijdragen aan de belangrijke vraagstukken van de organisatie en de wijze van toepassing en inrichting. Met randvoorwaarden bedoelen we specifieke voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om het werkterrein effectief toepasbaar te maken. De aanwijzingen ten aanzien van de bijdragen (ook wel strategische beslispunten genoemd) betreffen de mogelijke bijdragen die door een specifiek werkterrein geleverd kunnen worden aan de voorbereiding en/of realisatie van de uitgangspunten van het personeelsmanagement. De aanwijzingen voor de toepassing en inrichting van de werkterreinen (ook wel genoemd inrichtingsbeslispunten) richten zich op de keuzen ten aanzien van de wijze van inrichting en toepassing.

Bij de aanwijzingen voor de organisatie van het personeelsmanagement is een onderscheid aangebracht tussen aanwijzingen voor de structuur, de bezetting en de coördinatiemechanismen. De structuur slaat op de taak- en bevoegdheidsverdeling binnen en tussen het lijnmanagement en de personeelsdeskundige. De bezetting betreft de vereiste deskundigheden en vaardigheden van het lijnmanagement en de personeelsfunctionaris. Bij de coördinatiemechanismen wordt stilgestaan bij het vraagstuk van de coördinatie en/of de delegatie binnen het personeelsmanagement.

Figuur 5.18 geeft een samenvatting van de aanwijzingen onderscheiden naar vier organisatie-alternatieven.

<i>Personeelsfunctie vier alternatieven</i>	<i>Deskundigheden en vaardigheden (be- manning)</i>	<i>Beheersmethodieken (systemen)</i>	<i>Taak- en bevoegd- heidsverdeling (struc- tuur)</i>	<i>Organisatie- configuratie</i>
<i>A. Centralistisch lijnmanage- ment</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Nadruk op lijnma- nagement 'vanuit de lijn naar PZ' — Lijn t.a.v. de personeels- werkterreinen <ul style="list-style-type: none"> • vertrouwde, er- varing • enige deskundig- heid • juiste houding — Personeelschef 	<ul style="list-style-type: none"> — Delegatie- vraagstuk — Methodiek van: <ul style="list-style-type: none"> • direct toezicht • informele en rechtstreekse communicatie 	<p>Lijnmanager:</p> <ul style="list-style-type: none"> — bepaalt de inhoud van de werkterreinen — realiseert de belangrijkste PZ- activiteiten <p>PZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — voorbereiden en uitvoeren personeels- beheer — administratieve on- dersteuning 	<i>Simpele structuur</i>
<i>B. Centralistische personeels- afdeling</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Nadruk op PZ- afdeling 'vanuit PZ naar de lijn' — Bijzondere ver- eisten PZ: <ul style="list-style-type: none"> • lijnaffiniteit • vertrouwde met andere bedrijfsfuncties — Personeelsman./ personeelschef 	<ul style="list-style-type: none"> — Coördinatie- vraagstuk — Methodiek van: <ul style="list-style-type: none"> • standaardisatie personeelswerk- terreinen (vaste procedure, regels, richtlijnen enz.) • direct toezicht 	<p>Lijnmanager:</p> <ul style="list-style-type: none"> — formele vaststelling belangrijkste werk- terreinen PZ (centrale) — voorbereiden en uitvoeren belangrijkste werkterreinen — voorbereiden, beslissen en uitvoeren rest PZ-werkterreinen 	<i>Machine- bureaucratie</i>
<i>C. Gedecentra- liseerde perso- neelsafdeling</i>	<p>'Zie onder B'</p> <ul style="list-style-type: none"> — Een 'personeels- chef als gedecentra- liseerde personeels- functionaris — Gedecentraliseer- de PZ — functionaris func- tioneel en hiërar- chisch verbonden met centrale PZ, ge- detacheerd in be- drijfsonderdeel — Personeels- specialist • beleids- voorbereidend 	<ul style="list-style-type: none"> — Coördinatie- en delegatievraagstuk — Methodiek van: <ul style="list-style-type: none"> • standaardisatie personeelswerk- terreinen • standaardisatie vaardigheden/ deskundigheden personeels- functionaris 	<p>Toplijnmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> — vaststellen belang- rijkste PZ- werkterreinen voor or- ganisatie als geheel <p>Centrale PZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — voorbereiden en uitvoeren belangrijkste PZ-werkterreinen voor de organisatie als ge- heel <p>Decentrale PZ- functionaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> — belast met de reali- satie van de PZ- werkterreinen in zijn onderdeel conform de richtlijnen van de cen- trale PZ 	<i>Machine- bureaucratie</i> <i>Professionele bureaucratie</i>
<i>D. Gedecentra- liseerd lijnma- nagement</i>	<p>'Zie onder A'</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ondersteunende en uitvoerende PZ- functionaris hiërar- chisch en vaak ook functioneel onder decentrale lijnmana- ger — Op holding- niveau <ul style="list-style-type: none"> • personeels- manager (gesprekspartner topman.) • personeels- specialist 	<ul style="list-style-type: none"> — Delegatie- vraagstuk — Methodiek van: <ul style="list-style-type: none"> • standaardisatie van vaardighe- den/deskundigheden lijnmanager • controle- en plan- ningssystemen 	<p>Toplijnmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> — bepaalt de inhoud van de belangrijkste PZ-werkterreinen orga- nisatie als geheel <p>Centrale PZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — gericht op toplijn- management, voorbe- reidende, adviserende, evaluerende en toe- zichthoudende rol <p>Gedecentraliseerde lijnmanager:</p> <ul style="list-style-type: none"> — realisatie PZ- werkterreinen in zijn sector <p>Gedecentraliseerde PZ-functionaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> — gericht op gedecen- traliseerde lijnmana- ger, ondersteunende en uitvoerende rol 	<i>Divisieform</i> <i>Adhocratie</i>

Figuur 5.18. Samenvatting van de aanwijzingen

6. De interventiestrategie

6.1. Inleiding

De interventiestrategie personeelsmanagement werken wij in dit hoofdstuk voor concrete toepassingen uit. De toepassing van deze interventiestrategie in de beginfase van de ontwikkeling is beschreven in het praktijkgeval 'De Vliegende Hollander'. Deze ervaring heeft geleid tot de behoefte aan een theoretische verdieping van de organisatie vanuit een interventiekundige benadering. Hoofdstuk 5 geeft de resultaten van deze theoretische onderbouwing weer. Een en ander heeft geleid tot de interventiestrategie die in dit hoofdstuk wordt beschreven en toegelicht. In paragraaf 6.2 worden de hoofdlijnen van de interventiestrategie beschreven. Daarbij zal aandacht worden besteed aan de intake-fase, de zogenaamde stap 0. In de paragrafen 6.3 t/m 6.7 worden de vier stappen van de interventiestrategie gedetailleerd beschreven.

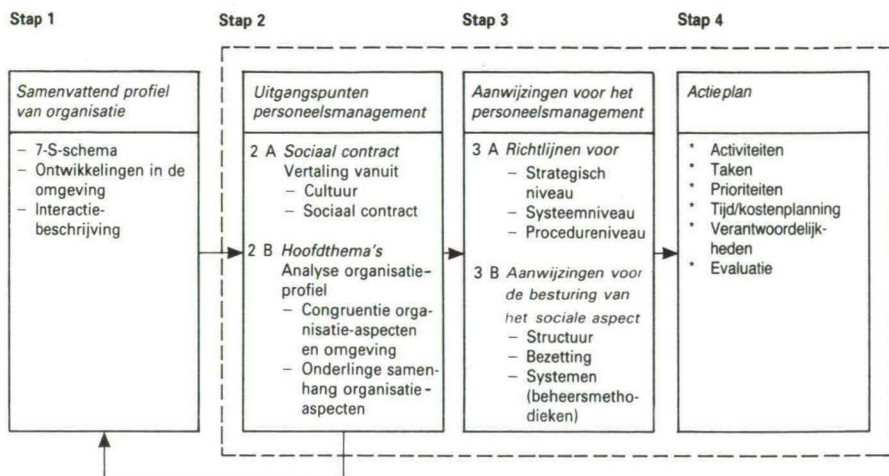
In dit hoofdstuk wordt ter illustratie gebruik gemaakt van een tweetal praktijkvoorbeelden, te weten een middelgrote handelsbank, Janssen Bankiers, en een katholiek ziekenhuis, het Maria-ziekenhuis. Het Maria-ziekenhuis is ontstaan uit een fusie van twee zelfstandige ziekenhuizen. Het beschikt momenteel over \pm 630 bedden en 1050 arbeidsplaatsen. Bij beide organisaties zijn wij als organisatie-adviseur betrokken geweest bij het opzetten van het personeelsmanagement.

6.2. De interventiestrategie in hoofdlijnen

De interventiestrategie is uitgewerkt in vier elkaar opvolgende fasen. In iedere fase is aandacht besteed aan de aspecten inhoud, proces en procedure. Daarbij zijn checklisten, schema's, modellen enz. gegeven.

De vier elkaar opvolgende stappen worden voorafgegaan door een intake-fase: de zogenaamde stap 0.

De intake-fase heeft als eerste doel zicht te krijgen op de vraag of de organisatie in staat en bereid is te functioneren conform de interventiestrategie. Dat houdt in dat inzicht wordt verkregen in kenmerken van de organisatie zoals veranderingsbereidheid, veranderingsvermogen, aanwezigheid machtscentrum en de beschikbaarheid van tijd en deskundigheid. Daarnaast zal de



Figuur 6.1. Het stappenplan in hoofdlijnen

intake-fase moeten resulteren in de opzet van een gepland, doelgericht en vanuit de top bestuurd veranderingsproces. Daarin krijgt het veranderingsproces globaal vorm qua fasering, doorlooptijd, beschikbaarheid en inzet van de organisatie en de adviseur.

Afhankelijk van de organisatie en de omstandigheden varieert zo'n intake-fase van enkele gesprekken met belangrijke betrokkenen tot een vooronderzoek dat een paar dagen in beslag neemt. Met zo'n vooronderzoek wordt vooruitgelopen op en ook informatie verzameld voor de interactiebeschrijving (zie stap 1).

In figuur 6.1 is het stappenplan van de interventiestrategie in hoofdlijnen weergegeven.

Stap 1. Samenvattend profiel van de organisatie

Het samenvattend profiel van de organisatie wordt vanuit drie invalshoeken in kaart gebracht. In de eerste plaats vanuit het systeemdenken, met behulp van het zogenaamde 7-S-schema. Ten tweede vanuit de invalshoek van betrokkenen bij de besturing van de organisatie, dit met behulp van de interactiebeschrijving. Ten derde met het oog op belangrijke ontwikkelingen in de omgeving die van invloed kunnen zijn op het personeelsmanagement.

Stap 2. Uitgangspunten van het personeelsmanagement

Deze stap bestaat uit twee substappen. Stap 2A is gericht op de identificatie van het sociaal contract en stap 2B op de vaststelling van de hoofdthema's.

Stap 2A. Sociaal contract

In hoofdstuk 5 is ingegaan op de principiële relatie zoals die bestaat tussen

werknemer en organisatie. Deze relatie, die we zien als een soort basisafspraken over het personeelsmanagement, hebben we het sociaal contract genoemd. Dit wordt met name geïdentificeerd vanuit het organisatie-aspect cultuur.

Stap 2B. Hoofdthema's

Met hoofdthema's doelen we op de belangrijkste aandachtsgebieden waarop het personeelsmanagement zich de komende periode wil richten. De hoofdthema's vormen dus een soort doelstellingen van het personeelsmanagement voor de komende periode. De hoofdthema's ontstaan vanuit een ordening van alle thema's die voortkomen uit de analyse van het samenvattende profiel van de organisatie.

Stap 3. Aanwijzingen voor het personeelsmanagement

Doel van stap 3 is op basis van de uitgangspunten van het personeelsmanagement te komen tot concrete aanwijzingen voor zowel de werkterreinen als de structuur, de bezetting en de systemen in het personeelsmanagement. Daartoe is stap 3 onderverdeeld in twee substappen.

Stap 3A. Aanwijzingen voor de werkterreinen

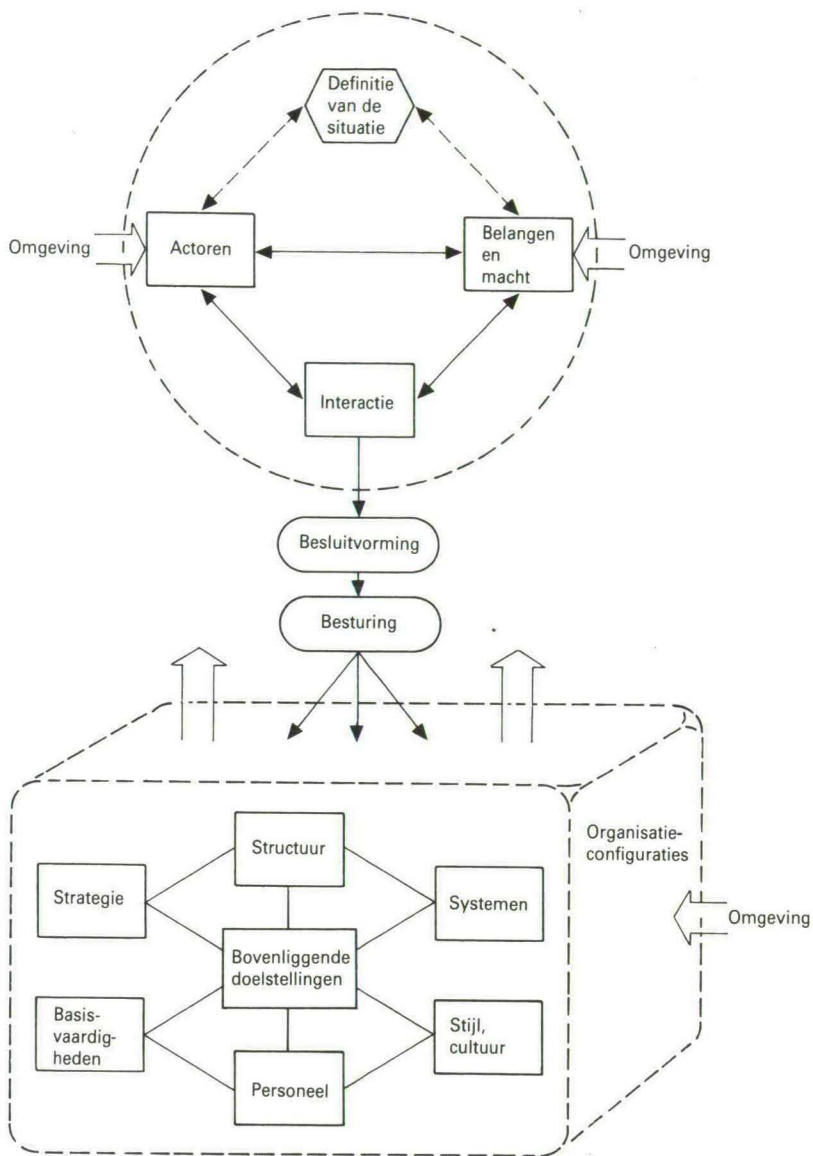
De hoofdthema's van het personeelsmanagement worden vertaald in aanwijzingen ten aanzien van de werkterreinen. In hoofdstuk 1 is een onderscheid gemaakt tussen verschillende werkterreinen. Bij de aanwijzingen voor de werkterreinen wordt, zoals is uitgewerkt in hoofdstuk 5, onderscheid gemaakt tussen randvoorwaarden, bijdragen (aan de hand van zogenaamde strategische beslispunten) en inrichting (zogenaamde inrichting-beslispunten).

Stap 3B. Aanwijzingen voor de organisatie van het personeelsmanagement

Hierbij gaat het om aanwijzingen ten aanzien van de structuur, de bezetting en systemen in het personeelsmanagement. Structuur slaat op de taak- en bevoegdheidsverdeling tussen het lijnmanagement en de personeelsafdeling. In het verlengde van de structuurvraag zijn aanwijzingen te geven over eisen rond de opstelling, deskundigheid en vaardigheid van lijnmanagement en personeelsfunctionaris.

Stap 4. Actieplan

Het is belangrijk de interventiestrategie af te ronden met een actieplan. In zo'n actieplan wordt vastgelegd welke activiteiten met welke prioriteiten de komende periode bij de realisatie van het personeelsmanagement ondernomen worden, wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft, en van welke tijd- en kostenplanning wordt uitgegaan. Tevens wordt aangegeven hoe en op welke punten de evaluatie van de realisatie kan plaatsvinden.



Figuur 6.2. Basis-organisatiemodel

6.3. Samenvattend profiel van de organisatie

6.3.1. Opzet en aanpak

Het samenvattend profiel van de organisatie wordt als gezegd vanuit drie invalshoeken beschreven: het systeemdenken, met behulp van het zogenaamde

7-S-schema, de omgeving en de betrokkenen bij de besturing; dit laatste met behulp van het zogenaamde interactieschema. Deze drie invalshoeken zijn samengebracht in een basis-organisatiemodel (zie hoofdstuk 5). Dit is schematisch weergegeven in figuur 6.2.

Het fundament van het basis-organisatiemodel wordt gevormd door de zeven aspecten van het zogenaamde 7-S-schema. Ontwikkelingen in de omgeving zullen vragen om bijstelling van een of meer van deze aspecten (congruentie tussen omgeving en aspecten). Zo'n aanpassing vergt weer aanpassingen van andere aspecten (gelijkgerichtheid tussen de aspecten). Met andere woorden: de organisatie past zich aan een wijzigende omgeving aan via aanpassingen van een of meer van de zeven aspecten. Of en hoe de organisatie zich aanpast wordt bepaald door het besturingsnetwerk. Het besturingsnetwerk van de organisatie wordt gevormd door de belangrijkste (invloedrijkste) betrokkenen die in onderlinge interactie op grond van hun definitie van de situatie tot besluitvorming komen. De resultante van deze besluitvorming geeft aan of en zo ja, hoe de organisatie reageert op de ontwikkelingen buiten. In deze paragraaf gaan we nader op de drie invalshoeken in.

6.3.2. Het 7-S-schema

In hoofdstuk 5 is het 7-S-schema uitgewerkt en afgestemd op de visie van Mintzberg. In bijlage 1 is een checklist ten behoeve van de invulling van de 7-S-en opgenomen.

Illustratie nr. 1. Het 7-S-schema ingevuld voor het Maria-ziekenhuis

Structuur

Verschuiving van een traditioneel hiërarchische op de medische professie gerichte organisatie naar een meer functionele structuur. Ter vermindering van de bureaucratische tendensen bestaat het streven in toenemende mate in projectteams samen te werken. De sectorhoofden (sectoren: medisch, verpleegkundig, patiëntenplanning, civiele dienst, interne dienst, economie & informatie) zijn lid van het managementteam.

Strategie

In het verleden bestond deze impliciet uit het streven naar continuïteit. Momenteel richt de strategie zich op het instandhouden van het 'marktaandeel' en het zich ontwikkelen tot een topziekenhuis — ondanks de geringe beschikbare middelen — door middel van hoge kwaliteit en dienstgerichtheid van de medewerkers, een sterke patiëntgerichtheid, een diversiteit aan specialismen en een efficiënt gebruik van de beschikbare hulpbronnen.

Systemen

Voorheen alleen informele systemen. Nu een toenemend gebruik van regels en procedures en planning-systemen en -technieken vanuit de noodzaak van budgetbewaking, efficiency, kostenbeheersing enz. Verschillen-

de overlegvormen moeten zorgdragen voor top-down en bottom-up informatie-uitwisseling.

Management-stijl/organisatiecultuur

Overgang van centralistisch leiding geven naar professioneel patriarchaal management. Dit hangt samen met het aantreden van een nieuwe directie die in tegenstelling tot de vorige besluitvaardig en sterk sturend optreedt. De organisatiecultuur is te kenschetsen als een rollencultuur — functieomschrijvingen, orde, netheid en regels/regelingen zijn sleutelwoorden. Bij de artsen en specialisten is de organisatiecultuur evenwel te kenschetsen als existentieel-persoonsgeoriënteerd. Zij zien zichzelf als professionals met ieder zijn eigen 'winkeltje'! Het ziekenhuis biedt hen de gelegenheid hun praktijk uit te oefenen.

Bezetting

De artsen en specialisten hebben uiteraard een academische achtergrond, evenals de directie/staf. De verpleegkundigen hebben een hbo-niveau. Het huishoudelijke/kantinepersoneel is laag geschoold. Het kennisniveau is als goed te bestempelen. De komende jaren ligt de nadruk op een verdere uitbreiding daarvan, met name op het gebied van de multidisciplinaire samenwerking en de zich snel ontwikkelende medische technologie.

Sleutelvaardigheden

Deze liggen met name op het terrein van een hoogwaardige medische dienstverlening.

Minder sterk is bij het Maria-ziekenhuis de individuele aandacht voor de patiënten, mede door de zware werkbelasting van het verplegend en medisch personeel. De medici vormen een professionele bureaucratie met een grote zelfstandigheid ten opzichte van de overige organisatie. Deze autonomie zorgt voor spanning binnen de organisatie, omdat de strategie, de inrichting van systemen e.d. alleen kunnen worden gerealiseerd met behulp van hun samenwerking. De autonome positie van de medici staat dan ook onder druk en brokkelt langzaam maar zeker af.

Bovenliggende doelstelling

Als streefbeeld is daarbij geformuleerd: 'Topzorg naar menselijke maat'.

6.3.3. De organisatieconfiguraties

Zoals reeds gezegd is er een verband aangebracht tussen het 7-S-schema en de organisatieconfiguraties van Mintzberg. De bedoeling daarvan is, naast een meer theoretische onderbouwing, een nog bruikbaar model te verkrijgen voor de beschrijving en analyse, waarbij de organisatie zowel beschouwd wordt vanuit de elementen (aspecten) als vanuit een totale configuratie.

Mintzberg onderscheidt zeven organisatieconfiguraties. Vijf daarvan hebben wij verder uitgewerkt: de zogenaamde simpele structuur, de machinebureaucratie, de divisievorm, de professionele bureaucratie en de adhocratie (zie pa-

paragraaf 5.2 en bijlage 2). In paragraaf 5.2 (figuur 5.2) is een samenvattend overzicht opgesteld van deze vijf onderscheiden organisatieconfiguraties en het 7-S-schema. Zoals al gezegd, is deze samenhang vooral van nut bij de beschrijving en analyse van het samenvattende organisatieprofiel. Daarnaast heeft Mintzberg in zijn organisatievormen ook een karakteristiek van de omgeving opgenomen. Op deze omgevingskarakteristiek wordt verderop nader ingegaan.

6.3.4. Omgeving

De invalshoek 'omgeving' uit het samenvattende organisatie-model is in paragraaf 5.2 nader uitgewerkt met behulp van vier dimensies, zoals toegepast door Mintzberg. Mintzberg benadrukt: stabiliteit, complexiteit, marktdiversiteit en vijandigheid. Deze vier omgevingsdimensies zijn daar weergegeven in figuur 5.3. Daarbij gaat Mintzberg zoals gezegd uitvoerig in op de wisselwerking tussen de organisatie en de omgeving. De hiervoor weergegeven omgevingsdimensies brengt hij in relatie met de door hem onderscheiden organisatieconfiguraties. Aangezien in de opvatting van Mintzberg de dimensie geïntegreerd-divers en vriendelijk-vijandig slechts een rol speelt in het organisatietype 'divisieform' respectievelijk 'simpele structuur', zijn de andere typen te differentiëren naar de twee dimensies stabiel-dynamisch en eenvoudig-complex. In paragraaf 5.2 (figuur 5.4) zijn deze andere typen geplaatst in een matrix van deze twee dimensies.

Er is reeds op gewezen dat het hier beschreven, min of meer wetenschappelijke begrippenkader in de praktijk vaak zal botsen met de inschatting door de organisatie zelf. Toepassing zonder externe begeleider zal daarom moeilijk zijn. Daarnaast blijkt het nuttig bij het inkaartbrengen van mogelijke omgevingsontwikkelingen gebruik te maken van een attentielijst. Om te komen tot een *attentielijst* van *mogelijke ontwikkelingen* wordt aangesloten bij de schets van de ontwikkeling in het personeelsmanagement uit paragraaf 1.4. In deze schets is onderscheid gemaakt tussen ontwikkelingen die het personeelsmanagement indirect beïnvloeden en ontwikkelingen die daarop direct van invloed zijn. Bij de indirecte ontwikkelingen gaat het dan om zaken met zodanig ingrijpende gevolgen voor de organisatie, dat ook de mensen in de organisatie er de weerslag van ondervinden. Het zal duidelijk zijn dat hierbij dan vaak verschillende aspecten van het 7-S-schema beïnvloed worden. Conform een van de kenmerken van de interventiestrategie wordt uitgegaan van verwachtingen die de organisatie zelf onderkent. Als hulpmiddel kan gebruik worden gemaakt van een attentielijst 'Omgevingsontwikkelingen' (zie figuur 6.3). Een mogelijkheid daarbij is om door de organisatie, bijvoorbeeld door de leden van de stuurgroep, de volgende vragen te laten beantwoorden:

1. Welke vijf omgevingsontwikkelingen zijn in volgorde van belangrijkheid voor de organisatie relevant?
2. Welke consequenties hebben zij voor de organisatie (weergegeven in maximaal drie zinnen per omgevingsontwikkeling)?
3. Welke aspecten van het 7-S-schema worden hierdoor beïnvloed?

A. Omgevingsontwikkelingen indirect van invloed op het personeelsmanagement

1. *Technologisch*

- Informatisering
- Communicatie
- Transport

2. *Economisch*

- Internationalisering
- Verschuiving economische zwaartepunten Pacific, Zuid-Europa
- Herstructurering bedrijfstakingen

3. *Inrichting organisaties*

- Decentralisatie
- Vermenselijking
- Privatisering
- Flexibilisering

4. *Bestuurlijk*

- Strategievoering
- Besluitvorming
- Leiding geven

5. *Sociaal-cultureel*

- Vergrijzing
- Immigratie buitenlandse werknemers
 - etnische minderheden
- Emancipatie
- Identiteitsvraagstukken
 - vervreemding
 - arbeidsethiek

B. Omgevingsontwikkelingen direct van invloed op het personeelsmanagement

6. *Juridisch*

- Ondernemingsraad
- Raad van Commissarissen, bestuur
- Arbeidsomstandigheden

7. *Arbeidsverhoudingen*

- Decentralisatie
 - organisatie-eigen arbeidsovereenkomsten
- Competentiestrijd OR-vakbeweging
- betrokkenheid Raad van Commissarissen

8. *Personeelskosten*

- Beheersing personeelskosten
 - personeelsinformatie-systeem
 - budgettering, controlesysteem
 - beloning, fw-systemen
- Optimalisering bezetting
 - vergroting flexibiliteit
 - motivatie
 - opleiding, scholing

9. *Arbeidsrelatie*

- medewerker-organisatie*
- Arbeidsethiek
- Werkrelatie
 - deeltijdarbeid
 - tijdelijk dienstverband
 - flexibele werktijden

Figuur 6.3. Attentielijst omgevingsontwikkelingen

De attentielijst omgevingsontwikkelingen kan daarmee dienen als huiswerkopdracht voor de stuurgroepleden, ter voorbereiding van een plenaire stuurgroepbespreking. Belangrijk is om als voorbereiding op het huiswerk plenair een toelichting te geven en desgewenst te komen tot aanvullingen c.q. veranderingen op de attentielijst.

In de illustraties nr. 2 en 3 zijn de resultaten weergegeven van de omgevingsverkenning bij Janssen Bankiers en het Maria-ziekenhuis.

De attentielijst omgevingsontwikkelingen kan daarmee dienen als huiswerkopdracht voor de stuurgroepleden, ter voorbereiding van een plenaire stuurgroepbespreking. Belangrijk is om als voorbereiding op het huiswerk plenair een toelichting te geven en desgewenst te komen tot aanvullingen c.q. veranderingen op de attentielijst.

In de illustraties nr. 2 en 3 zijn de resultaten weergegeven van de omgevingsverkenning bij Janssen Bankiers en het Maria-ziekenhuis.

Illustratie nr. 2. Omgevingsontwikkelingen Janssen Bankiers

1. De vijf belangrijke omgevingsontwikkelingen in volgorde van belangrijkheid:
 - technologische ontwikkelingen, te weten *a.* informatisering en *b.* communicatie;
 - economische ontwikkelingen, te weten *c.* innovatie en *d.* internationalisering;
 - personeelskosten, te weten *e.* het beheersen van de personeelskosten bij toename van de kwaliteit van de bezetting en toenemende arbeidsduurverkortung.
2. De consequenties van deze ontwikkelingen voor de organisatie zijn de volgende:
 - consequenties van technologische ontwikkelingen:
 - behoefte aan automatiseringsdeskundigheid,
 - effect op de werkgelegenheid, wegvallen van functies,
 - achterstand van ouderen ten opzichte van jongeren;
 - consequenties van economische ontwikkelingen:
 - hogere eisen aan medewerkers op de punten van:
 - + kwaliteit,
 - + commercialiteit
 - + veranderingsvaardigheid;
 - consequenties van ontwikkelingen ten aanzien van de personeelskosten:
 - personeelsinformatiesystemen/personeelskengetallen,
 - budgettering,
 - scholing/beoordeling/management development.
3. De volgende aspecten van het 7-S-schema worden door genoemde ontwikkelingen beïnvloed:

Structuur

- Noodzaak van flexibilisering: variabiliteit van organisatiestructuren, ontwikkeling naar commercieel en operationeel zelfstandig opererende bedrijfseenheden.

Strategie

- Vergroten kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening.
- Commerciële expansie:
 - uitbreiding aantal gespecialiseerde diensten;
 - verdere internationalisering.

Systemen

- Variabiliteit in regelgeving en procedures.
- Automatisering door te voeren in gehele organisatie.
- Verbeteren overlegstructuren + communicatie — verbeteren informatiesystemen.

Management-stijl/organisatiecultuur

- Versterken autonomie leidinggevenden.
- Cultuur meer enten op groei/ontplooiing medewerkers.
- Vergroten output-gerichtheid.

Bezetting

- Verhoging kwaliteit management/medewerkers.
- Vergroten inzetbaarheid.
- Scholing/training van het personeel in de geautomatiseerde informatietechnologie.
- Aantrekken automatiseringsdeskundigheden.

Sleutelvaardigheden

Streven naar:

- het kunnen leveren van een breed assortiment van diensten;
- het snel kunnen inspringen op ontwikkelingen in de markt;
- het op internationaal niveau kunnen opereren.

Bovenliggende doelstelling

- De beste Nederlandse handelsbank in 1990.

De omgeving van Janssen Bankiers wordt derhalve in toenemende mate complex. De dynamiek van de omgeving neemt wat toe, maar blijft overigens vrij stabiel. De organisatie lijkt zich van een machinebureaucratie in de richting van een professionele bureaucratie te ontwikkelen.

Illustratie nr. 3. Omgevingsontwikkelingen Maria-ziekenhuis

Het Maria-ziekenhuis heeft het vraagstuk van de omgevingsontwikkelingen op een andere manier benaderd. Het heeft een PR-bureau een omgevingsonderzoek in laten stellen en de resultaten daarvan vertaald naar beleidsconsequenties. De omgevingsontwikkelingen zijn weergegeven in de volgende conclusies.

1. Op grond van ruimtelijke ontwikkelingen zijn voorlopig geen belangrijke verschuivingen te verwachten.

2. De bevolking in de regio is ook in de toekomst jonger dan de Nederlandse bevolking.
3. De bevolking in de regio groeit langzamer dan de Nederlandse bevolking. De bevolkingsgroei is het geringste in het deelgebied C.
4. Er is sprake van een grote oriëntatie op ziekenhuizen buiten de regio. Dit leidt tot een groot regionaal verlies van bedden.
5. Ons marktaandeel wordt steeds slechter.
6. Door de daling van de oriëntering van de bevolking op het ziekenhuis in A en de geringere bevolkingsgroei is de adherente bevolking in 1990 duidelijk lager dan in 1980.
7. Gezien de medische en verpleegkundige ontwikkelingen zal het aantal poliklinische bezoeken per inwoner gelijk blijven. Wel daalt het aantal ziekenhuisopnamen met circa 3% per jaar.
8. In vergelijking met de andere ziekenhuizen in de provincie is het aantal opnamen per 1000 inwoners in A niet hoog. Wellicht zullen beddenreducties in de overige gebieden van de provincie ook daar de opnameratio onder druk zetten.
9. Binnen het deelgebied A is sprake van grote verschillen in opnameratio. Kennelijk is een jaarlijkse vermindering met 3% tot 1984 per 1000 inwoners mogelijk.
10. De gemiddelde verpleegduur zal nog korter worden.
11. Door economische ontwikkelingen veel minder geld en minder banen voor ziekenhuizen in Nederland
12. — Belangrijke ombuigingen in ziekenhuiszorg zijn te verwachten.
— Rol topziekenhuis is voor het Maria-ziekenhuis mogelijk.
— Toenemende planning en politieke invloed op de besluitvorming vragen om regionale opstelling management ziekenhuis.
13. Naar verwachting heeft het Maria-ziekenhuis in 1990 maximaal 365 bedden.
14. Bij ongewijzigd beleid:
— wordt het Maria-ziekenhuis te klein voor topfuncties;
— komen er 25% minder banen.

Consequenties voor het te voeren beleid

1. Als wij niets doen dan is in 1990 onze capaciteit circa	365 bedden
2. Door betere menselijke maat/meer dienstbaarheid kunnen wij:	
a. uitstroom uit primair verzorgingsgebied terughalen	97 bedden
b. centrumzorg voor B verzorgen	22 bedden
c. andere uitstroom uit gebied B (minus academische en topzorg) naar ons toe krijgen	
$(1481 \times 9,7 : 328,5 - 16 - 22 =)$	46 bedden
Totaal effect dienstbaarheid	<u>173 bedden</u>
Subtotaal	<u>538 bedden</u>
3. Als wij topzorg leveren voor de gehele regio	<u>34 bedden</u>
Totaal	<u><u>572 bedden</u></u>

Hieruit blijkt, dat:

- willen wij niet een matig centrumziekenhuis worden;
- een kwart van onze banen inleveren;
- de bevolking naar buiten de regio jagen;

dan moeten wij in de jaren 1985-1990 vooral actiepunten bedenken en in gang zetten, die gericht zijn op het bereiken van dienstbaarheid = menselijke maat en enige actiepunten, gericht op het bereiken van top-zorg.

6.3.5. De interactiebeschrijving

Het zogenaamde interactieschema is uitgewerkt in paragraaf 5.3 en is samenvattend weergegeven in figuur 5.6. Dit bestaat uit de volgende aandachtsvelden, actoren (belanghebbenden), definitie van de situatie, belangen en macht, interactie en proces van besluitvorming. Doel is om met behulp van deze aandachtsvelden te komen tot een beschrijving en analyse van de organisatie vanuit de invalshoek van het interactiedenken. Het schema is als volgt te lezen: de belanghebbenden bij de organisatie komen in een onderling proces van interactie op grond van hun definitie van de situatie tot besluitvorming. In illustratie nr. 4 is dit interactieschema geïllustreerd voor het Maria-ziekenhuis.

6.3.6. Richtlijnen voor de praktische toepassing stap 1

Belangrijk in de interventiestrategie zijn de actieve beschikbaarheid en participatie van betrokkenen uit de organisatie. Daartoe wordt een stuurgroep ingesteld, bestaande uit leden van het top- en midden-management en het hoofd personeelszaken. De ondernemingsraad is óf vertegenwoordigd in de stuurgroep óf wordt gedurende het doorloopp proces goed geïnformeerd. Tevens wordt de ondernemingsraad vooraf advies gevraagd over de voorgenomen interventiestrategie, en bij afronding om instemming over het voorgenomen actieplan. De besprekingen met de stuurgroep kennen meestal een volgende opzet. Er wordt gestart met een inhoudelijke inbreng door de adviseur over het te behandelen onderwerp, bijvoorbeeld in de vorm van een presentatie met discussie en achtergrondinformatie (syllabus, artikel, boekje). Vervolgens krijgen de stuurgroepleden als huiswerk mee het individueel uitwerken van het behandelde onderwerp. Dit huiswerk wordt opgestuurd naar de adviseur, hij bereidt mede op basis van het ingeleverde huiswerk de volgende stuurgroepbijeenkomst voor.

Deze bijeenkomst start met het verslag van de vorige stuurgroepbijeenkomst. Vervolgens vindt een plenaire, afrondende bespreking plaats van het huiswerkonderwerp. Daarna als derde agendapunt de inhoudelijke inbreng van de adviseur voor het volgende huiswerkonderwerp met een plenaire, verkennende discussie daarover.

In stap 1 worden op deze wijze achtereenvolgens behandeld: de voorgenomen interventiestrategie, het 7-S-schema, een omgevingsverkenning, het interactiemodel en het samenvattende organisatiebeeld. Stap 1 vergt circa vier tot vijf stuurgroepbijeenkomsten van ieder een halve dag. Bij een tijdruimte tussen de bijeenkomsten van minimaal twee weken en maximaal drie weken komt dit voor stap 1 neer op een doorlooptijd van circa twee-en-een-halve maand. Het huiswerk wordt in de interventiestrategie om verschillende redenen als belangrijk ervaren. Op de eerste plaats maakt het van tevoren duidelijk dat van de stuurgroepleden, en daarmee van de organisatie inzet wordt gevraagd ten aanzien van tijd en kennis van de eigen organisatie. Daarnaast stimuleert het huiswerk de stuurgroepleden om na iedere bijeenkomst en ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst na te denken over het te behandelen onderwerp. Het geeft de adviseur verder inzicht in de wijze van denken en de opvattingen over de te behandelen onderwerpen. Het is ook van groot nut gebleken om te komen tot gemeenschappelijk goed doordachte en geaccepteerde opvattingen. Tenslotte blijkt dat druk op het interventieproces qua te leveren output (individueel en als stuurgroep) en qua doorlooptijd de kwaliteit van de interventiestrategie ten goede komt.

Illustratie nr. 4. Interactieschema Maria-ziekenhuis

Actoren betrokken bij beslissingen ten aanzien van personeelsmanagement

- Bestuur, directie, sectorhoofden (lijnmanagers direct onder de directie), Personeelszaken en de ondernemingsraad.

Belangen/macht

- Bestuur—belangen: goed functionerend ziekenhuis met een hoge status in de regio; macht: positionele macht (delegeert deze echter bijna geheel aan de directie).
- Directie—belangen: een efficiënte organisatie zonder flauwekul, die daadkrachtig inspeelt op de vele regels, regelingen, beperkingen en bezuinigingen die door 'Den Haag' worden opgelegd; macht: sterke machtspositie die zij ontleent aan het bestuur, voorts is haar macht vooral gebaseerd op deskundigheid (expertmacht) en haar formele positie (positionele macht).
- Sectorhoofden—belangen: 'rust in de tent'; macht: gering, binnen hun afdeling hebben sommigen een vrij grote macht, die echter vrij gering is ten aanzien van het terrein van personeelsmanagement; moeten het vooral hebben van positionele en deskundigheidsmacht.
- Personeelszaken—belangen: een grote inbreng op het gebied van personeelsmanagement, een entree bij de directie; macht: deskundigheidsmacht, geen sterke machtspositie.
- Ondernemingsraad—belangen: goed kunnen opkomen voor de belangen van het personeel; macht: vooral gebaseerd op de formele regels en richtlijnen die zijn positie binnen de organisatie verankert (positionele macht), waarvan de OR nadrukkelijk gebruik maakt. Zo was de

aanleiding voor de directie om ons als adviseur binnen te halen, een verschil van mening tussen de directie en de OR over het te voeren beleid. De OR wenste een procedure te starten bij de Ondernemingskamer als de directie het advies van de OR hierover naast zich neer zou leggen.

Definitie van de situatie

Ten aanzien van bijvoorbeeld de reorganisatie was de interpretatie van de directie — daarin gesteund door het Bestuur — dat de huidige organisatie te versnipperd en ongestructureerd was. Haar intentie was het invoeren van moderne management-methoden en -technieken. De OR en PZ ervaren de reorganisatie evenwel als bedreigend. Zij zijn bang dat hun positie in het besturingsnetwerk verzwakt en dat de werksituatie te technocratisch en kil wordt.

Interactie

Het *strategisch gedrag* in de relatie tussen de directie en de OR en de directie en Personeelszaken is te karakteriseren als onderhandelen en — gedurende korte perioden — als vechten. Tussen de directie en de OR en PZ heerst een verschil van mening ten aanzien van het te voeren personeelsmanagement en de consequenties die dit voor de organisatie en het personeel heeft.

Vechten uit zich onder andere in het dreigement van de OR aan de directie een procedure te starten bij de Ondernemingskamer.

Het *strategisch gedrag* in de relatie tussen de directie en het bestuur en de sectorhoofden kan worden gekarakteriseerd als samenwerken.

Er is sprake van diverse conflicten, met name op de lijn directie—hoofd personeelszaken en directie—OR.

Besluitvorming

In de besluitvorming ten aanzien van het personeelsmanagement zijn de volgende relaties van belang:

directie—OR

directie—personeelszaken

directie—bestuur

directie—sectorhoofden.

Conclusie

De belangentegenstellingen tussen de directie en het bestuur met de OR en PZ zorgden voor een grote dynamiek in het besturingsnetwerk en bepaalden het proces van besluitvorming ten aanzien van het personeelsmanagement. De spanning die daaruit voortkwam maakte de bijdrage van een externe 'change agent' onvermijdelijk.

6.4. Uitgangspunten van het personeelsmanagement

De uitgangspunten van het personeelsmanagement zijn te onderscheiden in het sociaal contract en de hoofdthema's. Stap 2 van de interventiestrategie is

dan ook onderverdeeld in stap 2A, sociaal contract en stap 2B hoofdthema's. Op beide stappen zal vervolgens nader worden ingegaan.

6.4.1. Stap 2A: het sociaal contract

Met sociaal contract bedoelen we de principiële relatie zoals die in elke organisatie bestaat tussen de werknemer en de organisatie. In hoofdstuk 5 is reeds ingegaan op deze relatie. Daarbij is gesteld dat de relatie, expliciet verwoord of impliciet aanwezig, weergeeft de wederzijdse rechten en plichten van werknemer en organisatie. Het sociaal contract is te beschouwen als een soort basisafpraak die aan het personeelsmanagement ten grondslag ligt. Deze uitwisselingsrelatie kan zich afspelen op verschillende niveaus.

In paragraaf 5.5 is een basisindeling van uitwisselingsrelaties opgesteld, zoals weergegeven in figuur 5.13.

Met behulp van de in dit schema aangegeven relatiemogelijkheden kan vastgesteld worden waar en op welk niveau deze uitwisselingsrelatie zich bevindt. Het sociaal contract is daarmee geïdentificeerd. Uiteraard kan zich daarbij een spanning voordoen tussen het huidige en het wenselijke sociaal contract. Bij de toepassing van het in figuur 5.13 gepresenteerde overzicht van uitwisselingsrelaties is een aantal opmerkingen gemaakt. Deze opmerkingen zijn samenvattend: De uitwisselingsrelatie zal zich in de eerste plaats nooit voor 100% op één niveau bevinden. Met andere woorden, het zal gaan om het vaststellen van de zwaartepunten. Een tweede opmerking betreft de continuïteit die is terug te vinden in de uitwisselingsrelatie. Het is een wederzijds verwachtingspatroon tussen organisatie en werknemer dat bewust of onbewust in de historie is opgebouwd. Het is geworden tot een soort rode draad in het werken en samenwerken van de mensen in de organisatie. Daarmee is het ook moeilijk veranderbaar.

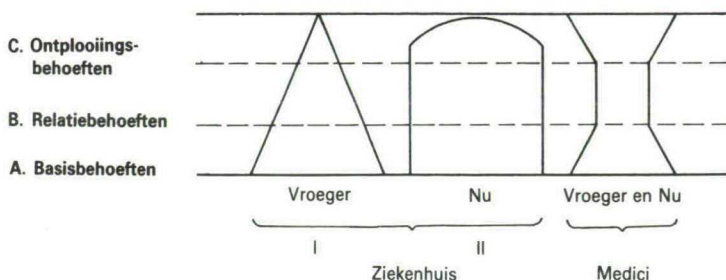
Deze wederzijdse relatie is vaak impliciet aanwezig: de werknemer en/of organisatie zijn zich er niet van bewust. Het is dan belangrijk deze impliciet aanwezige relaties expliciet te krijgen.

Ten slotte kunnen zich discrepanties voordoen in deze wederzijdse relatie. Hierbij kan het in de eerste plaats gaan om discrepanties tussen de wederzijdse verwachtingen tussen werknemer en organisatie. Discrepantie dus binnen de huidige uitwisselingsrelaties en daarmee in het huidige sociale contract. In de tweede plaats kan het gaan om een discrepantie tussen de huidige en de wenselijke uitwisselingsrelaties. Zo kunnen ontwikkelingen in de omgeving leiden tot de wenselijkheid andere zwaartepunten aan te brengen in de relatie tussen organisatie en medewerker.

Het sociaal contract vindt als gezegd zijn aansluiting vooral in het aspect management-stijl en organisatiecultuur. Op deze plaats volstaan wij met de verwijzing naar paragraaf 5.5 (figuur 5.14) waar een verband gelegd wordt tussen de uitwisselingsrelatie en organisatiecultuur. In de illustraties nr. 5 en 6 zijn het sociaal contract van het Maria-ziekenhuis en Janssen Bankiers beschreven.

Illustratie nr. 5. Sociaal contract Maria-ziekenhuis

Op het moment dat wij met onze advieswerkzaamheden bij het Maria-ziekenhuis een aanvang maakten, zag het sociaal contract voor het ziekenhuis er ongeveer uit als in voorbeeld I. Voorbeeld II geeft de huidige situatie aan. Uit de voorbeelden blijkt dat het zwaartepunt aanvankelijk vooral op het niveau van de basisbehoeften lag en in mindere mate op het niveau van de relatiebehoeften, maar is verschoven naar gelijke nadruk op het niveau van de relatiebehoeften.



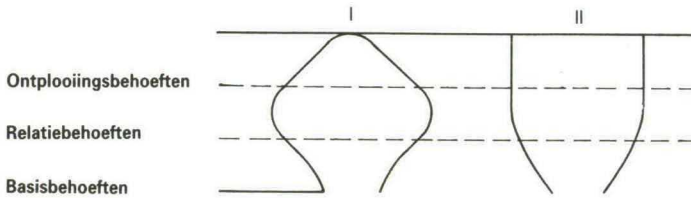
Ons inziens is hier sprake van een misfit: de toenemende druk op vakmanschap en goede dienstverlening vraagt ook veel meer nadruk voor ontplooiing. De nadruk op samenwerking/wij-gevoel betekent nadruk op relatiebehoeften. Met andere woorden, een ingrijpende verschuiving in de bovenliggende doelstelling.

De medici zowel vroeger als nu kennen een sociaal contract met het Maria-ziekenhuis dat de nadruk legt op de basisbehoeften en de ontplooiingsbehoeften. Bij de basisbehoeften gaat het om de uitwisselingsrelatie tussen inkomen en zekerheid versus prestatie, inzet en verantwoordelijkheid. Bij de ontplooiingsbehoeften gaat het om ontplooiing en ontwikkeling in de professie versus inventiviteit en creativiteit. Geïllustreerd wordt ook het principiële verschil in sociaal contract tussen de medewerkers en het Maria-ziekenhuis en tussen de medici en dit zelfde ziekenhuis.

Illustratie nr. 6. Sociaal contract Janssen Bankiers

Janssen Bankiers laat een ander beeld zien, zoals blijkt uit onderstaand schema. Voorbeeld 1 geeft de huidige situatie weer, waarin de nadruk sterk op het wij-niveau (van relatiebehoeften) ligt. In de toekomst (voorbeeld II) zal meer nadruk komen te liggen op de individuele ontplooiing, terwijl deze organisatie tegelijkertijd de wij-cultuur zoveel mogelijk in stand wil houden. De organisatiecultuur ontwikkelt zich van een rollencultuur in de richting van een existentiële, persoonsgeoriënteerde cultuur. De organisatiecultuur sluit niet aan bij het sociaal contract. Immers, zo-

wel de rollencultuur als de existentiële cultuur vertonen niet de in de voorbeelden weergegeven nadruk op het niveau van de relatiebehoeften. Wat dat betreft lijkt bij Janssen Bankiers eveneens van een 'misfit' sprake te zijn.

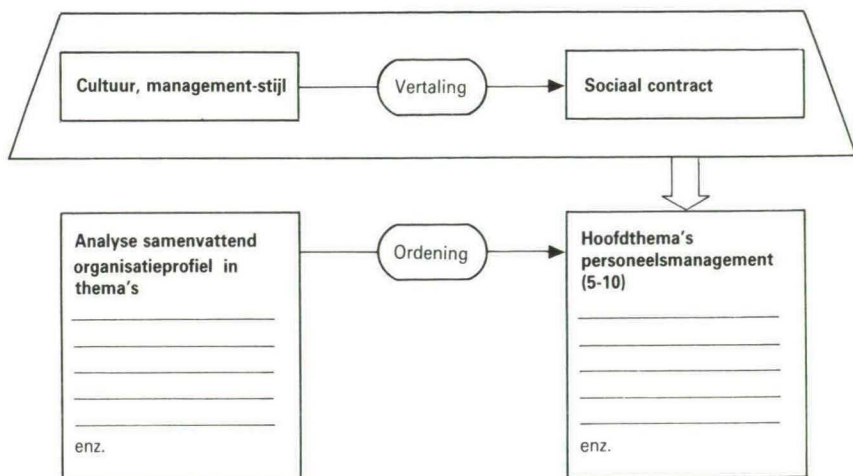


6.4.2. Stap 2B: hoofdthema's

Uitgangspunten van het personeelsmanagement van een organisatie bestaan naast het hiervoor behandelde sociaal contract in de zin van uitwisselingsrelatie, ook uit de doelstellingen waarop het personeelsmanagement zich de komende periode gaat richten. Deze tweede soort van doelstellingen hebben wij hoofdthema's genoemd. Het sociaal contract is in de organisatie een tamelijk constant gegeven; de hoofdthema's daarentegen zullen in wisselwerking met de omgeving en afgestemd op het ondernemingsbeleid regelmatig worden bijgesteld. Deze hoofdthema's ontstaan vanuit een ordening van thema's. Deze thema's zijn het resultaat van de analyse van het samenvattend organisatieprofiel.

De analyse van het samenvattende organisatieprofiel start met een analyse van het ingevulde 7-S-schema en de omgeving. Deze analyse is gericht op de knelpunten, onevenwichtigheden, uitdagingen enz. die van invloed zijn op de mensen in de organisatie die werken en samenwerken. Zoals in paragraaf 5.2 al is weergegeven, gaan deze analyses uit van twee hypothesen: die van de integratie tussen de aspecten onderling en die van de congruentie tussen de afzonderlijke aspecten en de omgeving. De integratie tussen de aspecten raakt de onderlinge samenhang tussen en de gelijkgerichtheid van de aspecten. De congruentie-hypothese verwijst naar de samenhang tussen een of meer aspecten en de omgeving van de organisatie. Ontwikkelingen in de omgeving kunnen immers gevolgen hebben voor een of meer aspecten uit de organisatie. Aanpassing van deze aspecten zal vervolgens weer gevolgen kunnen hebben voor de andere aspecten. Ten slotte spelen in deze analyse de gemaakte inschattingen over het besturingsnetwerk een belangrijke rol. Het zijn namelijk deze belanghebbenden die in de besturing van de organisatie beslissen of en zo ja, hoe de organisatie reageert op gesignaleerde ontwikkelingen buiten.

Om tot de vijf tot tien hoofdthema's te komen, worden de thema's geordend. Bij deze ordening speelt het sociaal contract een belangrijke rol. In figuur 6.4 is stap 2 kort schematisch weergegeven.



Figuur 6.4. Uitgangspunten personeelsmanagement.

Om te benadrukken dat het sociaal contract als het ware over de hoofdthema's heen ligt, is het in dit schema als 'dak' afgebeeld. Bij de ordening wordt nadrukkelijk rekening gehouden met het sociaal contract. Daarnaast is een 'misfit' in het sociaal contract een belangrijk hoofdthema.

6.4.3. Richtlijnen voor praktische toepassing stap 2

De start van stap 2 is het gemeenschappelijk opgestelde, samenvattende organisatieprofiel. De eerste activiteit uit stap 2 richt zich op het onderkennen en vaststellen van het sociaal contract. In de praktijk levert de behandeling daarvan in beginsel veel herkenning op. Het blijkt een goede aanzet te zijn voor het nadenken over en het overwegen van de essenties in de relatie tussen de organisatie en de medewerker. Daarbij gaat het er uiteraard om, voor de organisatie te komen tot het 'eigen' huidige en gewenste sociaal contract.

De tweede activiteit in stap 2 is gericht op het analyseren van het samenvattende organisatieprofiel naar knelpunten, bedreigingen, kansen en mogelijkheden (genoemd thema's). Centraal in de analyse staat het 7-S-schema waarbij de omgevingsontwikkelingen zo veel mogelijk beschouwd worden in de te verwachten consequenties voor de 7-S. Belangrijke conflicten, nadrukkelijke spanningen, grote onduidelijkheden, enz. in het besturingsnetwerk kunnen op zich ook thema's opleveren. Deze tweede activiteit start met een 'brainstorming' in de stuurgroep van circa anderhalf uur, gericht op een gezamenlijke verkenning van thema's. Vervolgens heeft het huiswerk tot doel uitgaande van de resultaten van deze plenaire brainstorming te komen tot individuele aanvullingen en correcties op de thema's. Aan de hand van een voorzet van de adviseur (op basis van het individuele huiswerk) wordt de volgende stuurgroepsbespreking gericht op 'globale' overeenstemming over en een eerste ordening van de thema's (variëren van ca. 20-60) naar hoofdthema's (5-10). Deze

hoofdthema's vormen te zamen met het sociaal contract de uitgangspunten van het personeelsmanagement. Vaak wordt een derde stuurgroepbijeenkomst gebruikt om ter afronding een laatste bespreking te wijden aan de definitieve vaststelling van de uitgangspunten. Daarnaast is het gebruikelijk deze uitgangspunten te bespreken met de ondernemingsraad, topmanagers en toezichthouders (bestuur, Raad van Commissarissen). Deze besprekingen hebben mede tot doel te komen tot een afstemming met de uitgangspunten van andere deelterreinen van het ondernemingsbeleid.

In de illustraties nr. 7 en 8 zijn de hoofdthema's weergegeven zoals die zijn opgesteld bij het Maria-ziekenhuis en Janssen Bankiers.

Illustratie nr. 7. Hoofdthema's Maria Ziekenhuis

1. *Cultuur*

- Van produktgericht naar cliëntgericht.
- Denken vanuit één ziekenhuis: geen 'ik' maar 'wij'.

2. *Kwaliteit*

- Verhoging c.q. verbreding van kennis en kunde.
- Verbetering van de vaardigheid en instelling tot samenwerking.

3. *Veranderbaarheid en mobiliteit*

- Snel kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving: vergroten flexibiliteit personeel.
- Vergroten interne mobiliteit.

4. *Informatie en communicatie*

- Versterken van de informatiestromen en van de interne en externe communicatie als middel tot doordringing van de omgeving, patiënten en personeel met de (bijgestelde) organisatiedoelstellingen.

5. *Leiderschap*

- Verhoging van de management-kwaliteit.
- Verbetering van de leidinggevende vaardigheden.
- Ontwikkeling van een open/verklarende stijl van leiding geven.

Illustratie nr. 8. Hoofdthema's Janssen Bankiers

1. *Uitbouwen van een nieuwe ondernemings- en management-cultuur*

- Planmatiger werken.
- Duidelijke verantwoordelijkheidsstelling.
- Output-gericht.

2. *Verhoging kwaliteit medewerkers*
 - Juiste man/vrouw op de juiste plaats.
 - Verhoging motivatie.
 - Verbreding kennis, ervaring en inzetbaarheid medewerkers.
3. *Flexibilisering*
 - Brede inzetbaarheid medewerkers.
 - Variabiliteit in regelgeving en procedures.
 - Variabiliteit in organisatiestructuren.
4. *Commerciële expansie/internationalisering*
 - Uitbreiding gespecialiseerde diensten.
 - Verdere internationale diensten.
5. *Doorvoeren automatisering*
 - Automatisering door gehele organisatie.
 - Lijnmanagers en medewerkers actief bij automatisering betrokken.

6.5. Aanwijzingen voor de werkterreinen

6.5.1. Werkterreinen: aanwijzingen en beslispunten

Stap 3 van het stappenplan (zie figuur 6.1) gericht op de vaststelling van de aanwijzingen voor de personeelsfunctie, bestaat uit twee substappen: 3A bedoeld om te komen tot aanwijzingen voor de werkterreinen en stap 3B om aanwijzingen te formuleren voor de besturing van de organisatie van het personeelsmanagement. In deze paragraaf gaan we nader in op stap 3A, aanwijzingen voor de werkterreinen. Stap 3B komt in paragraaf 6.6 aan de orde. De uitgangspunten van het personeelsmanagement, bestaande uit het sociaal contract met de hoofdthema's, vormen het vertrekpunt bij de verdere invulling van de werkterreinen. In paragraaf 5.6 zijn drie groepen van aanwijzingen onderscheiden: aanwijzingen rond de randvoorwaarden, de gewenste bijdragen en de wijze van toepassing en inrichting. Met randvoorwaarden doelen we op de specifieke voorwaarden waaraan voldaan moet zijn wil het werkterrein effectief kunnen zijn. Bij de aanwijzingen ten aanzien van de bijdragen (ook wel strategische beslispunten genoemd) wordt stilgestaan bij de vraag naar de mogelijke en wenselijke bijdragen van een werkterrein aan de voorbereiding en/of realisatie van het personeelsmanagement. De aanwijzingen voor de toepassing en inrichting van de werkterreinen (ook wel genoemd inrichtingsbeslispunten) richten zich op de keuzen die dienaangaande zijn gemaakt. In paragraaf 5.6 zijn ter illustratie enkele werkterreinen uitgewerkt naar randvoorwaarden, strategische beslissingen en inrichtingsbeslispunten.

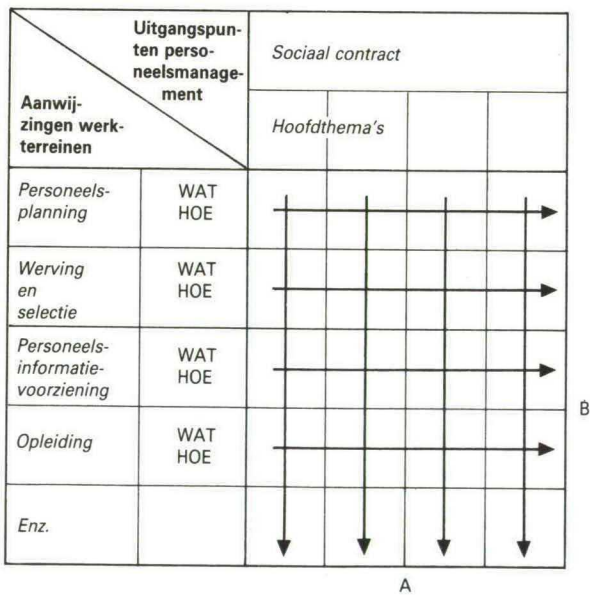
6.5.2. Richtlijnen voor de praktische toepassing stap 3A

Stap 3A, het invullen van de aanwijzingen voor de werkterreinen, kent de vol-

gende activiteiten: bespreking werkterreinen, verkenning en keuze van de relevante werkterreinen, uitwerken van werkterreinen naar de hoofdthema's, samenvatting per werkterrein.

De eerste activiteit start met een toelichting door de adviseur. Daarbij komt per werkterrein onder meer aan de orde een begripsbepaling, belangrijke randvoorwaarden, mogelijke bijdragen en wijze van toepassing. Doel is voldoende gemeenschappelijke kennis in de stuurgroep over de werkterreinen. De inhoudelijke bijdrage van de adviseur wordt ondersteund door een syllabus of literatuur. Eventueel kan de syllabus ook als huiswerk vooraf behandeld worden.

De tweede activiteit is gericht op een nadere verkenning en keuze van de relevante werkterreinen. Daartoe wordt gestart met een plenaire bespreking, uitgaande van de hoofdthema's van mogelijke bijdragen van werkterreinen. Uitgaande van deze plenaire verkenning zal huiswerk het overzicht moeten aanvullen en corrigeren. Op basis van het huiswerk wordt in de volgende stuurgroepbijeenkomst een gemeenschappelijke uitwerking opgesteld van hoofdthema's naar werkterreinen. In een aantal gevallen zal daarmee al voldoende inzicht verkregen zijn in de relevante werkterreinen met de bijbehorende aanwijzingen. In dat geval kan vervolgd worden met stap 3B. Zo niet dan volgt de derde activiteit: de uitwerking van werkterreinen naar hoofdthema's. Deze derde activiteit lichten we toe aan de hand van figuur 6.5. In deze figuur is de A-richting de uitwerking van hoofdthema's naar werkterreinen en de B-richting de gedetailleerde uitwerking van werkterreinen naar hoofdthema's. De globale uitwerking van hoofdthema's naar relevante werkterreinen (A-



Figuur 6.5. Uitgangspunten van het personeelsmanagement en aanwijzingen voor de werkterreinen

richting) heeft plaatsgevonden in de tweede activiteit. Als derde activiteit wordt vervolgens een gedetailleerde uitwerking gegeven van relevante werkterreinen naar hoofdthema's (B-richting).

Als laatste activiteit wordt per relevant werkterrein een samenvatting gemaakt. Deze samenvatting wordt door de adviseur of de secretaris van de stuurgroep opgesteld op basis van de resultaten van de voorgaande activiteiten. Zij wordt vooraf aan de stuurgroepleden toegestuurd en in de stuurgroep uitvoerig besproken, gecorrigeerd, aangevuld en vervolgens geaccordeerd.

De samenvatting per werkterrein gaat kort in op de omschrijving van het werkterrein, de randvoorwaarden, aanwijzingen vanuit het sociaal contract, aanwijzingen voor de bijdragen en de aanwijzingen voor de toepassing en inrichting.

De rol van de adviseur in deze stap 3A is vooral inhoudelijk. Van belang is dat de adviseur voldoende vertrouwd is met de werkterreinen om het keuzeproces van de stuurgroep ten aanzien van de gewenste bijdragen en de toepassing en inrichting zo inzichtelijk mogelijk te kunnen maken.

Een attentiepunt in het opstellen van de aanwijzingen betreft de mate van detaillering. In de praktijk blijkt een neiging tot een zo gedetailleerd mogelijk uitwerking hiervan. Met name de aanwijzingen gericht op de inrichting van de werkterreinen worden al discussiërend steeds gedetailleerder uitgewerkt. Belangrijk is zich bij de aanwijzingen tot de hoofdlijnen te beperken. De werkelijke invulling en het opzetten van de werkterreinen geschiedt na afronding van de stuurgroep en accordering door de organisatie van het actieplan.

6.6. Aanwijzingen voor de organisatie van het personeelsmanagement

Doel van deze paragraaf is de nadere uitwerking van stap 3B van de interventiestrategie. Stap 3B is gericht op de aanwijzingen voor de organisatie van het personeelsmanagement. Daartoe wordt ingegaan op de structuur en de bezetting, alsmede op de coördinatie. Met de structuur wordt dan bedoeld op de taak- en bevoegdheidsverdeling tussen het lijnmanagement en de personeelsdeskundige. Bij de bezetting ligt het accent op de vereiste deskundigheden en vaardigheden van het lijnmanagement respectievelijk de PZ-functionaris ter zake van het personeelsmanagement.

6.6.1. Aanwijzingen voor de structuur

Zoals in paragraaf 5.6 reeds is aangegeven gaan wij uit van de samenhang tussen de structuur in het personeelsmanagement en de organisatie-configuratie. Aan de structurering van het personeelsmanagement ligt een keus ten grondslag, en wel ten aanzien van twee vragen. Ten eerste de vraag of in de praktijk de belangrijkste beslissingen genomen worden door het lijnmanagement dan wel de personeelsdeskundige; ten tweede de vraag of die beslissingen allemaal boven in de organisatie worden genomen (centraal) of ook op lagere niveaus (decentraal). Deze twee vragen zijn in paragraaf 5.6 weergegeven.

Daarbij zijn vier alternatieven onderscheiden ten aanzien van de taak en bevoegdheidsverdeling tussen het lijnmanagement en de personeelsdeskundige. In alternatief A, het zogenaamde centralistische lijnmanagement, neemt de topmanager de belangrijkste beslissingen ten aanzien van het personeelsmanagement. In alternatief B, de zogenaamde centralistische personeelsafdeling, vervult de centrale personeelsafdeling de dominerende rol. In alternatief C, de zogenaamde gedecentraliseerde personeelsafdeling, deelt de centrale personeelsafdeling de dominerende rol met decentraal opgestelde personeelsfunctionarissen. In alternatief D, het zogenaamde decentrale lijnmanagement, speelt het decentrale lijnmanagement een belangrijke rol bij de vaststelling en realisatie. In figuur 6.6 is een samenvattend overzicht gegeven. Voor een uitvoerige toelichting wordt verwezen naar paragraaf 5.6.

<p><i>A. Centralistisch lijnmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Sterk centraal topmanagement — PZ voorbereiding, mede uitvoering, administratieve ondersteuning — Pioniersorganisatie 	<p><i>B. Gecentraliseerde PZ-afdeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Sterke, centrale PZ-afdeling — Topmanagement slechts formeel meebeslissen — PZ-functionaris functioneel, hiërarchisch en operationeel in PZ-afdeling — Functionele organisatiestructuur — Kleinere bureaucratische organisatie
<p><i>D. Gedecentraliseerd lijnmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Topmanagement actief betrokken bij hoofdlijnen/cao/management development — Gedecentraliseerd lijnmanagement, winst-verantwoordelijk en daarmee echte beslisser — PZ-functionaris hiërarchisch en operationeel onder lijnmanager, functioneel onder centrale PZ — Divisieform opgebouwd uit profitcentra 	<p><i>C. Gedecentraliseerde PZ-afdeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Sterke, intern gedecentraliseerde PZ-afdeling — Topmanagement formeel beslisser — Lijnmanagement mede uitvoerder — Gedecentraliseerde PZ-functionaris: <ul style="list-style-type: none"> • functioneel, hiërarchisch in PZ • operationeel in bedrijfs onderdeel — Gedecentraliseerde functionele organisatiestructuur — Zeer grote bureaucratische organisatie

Figuur 6.6. Samenvattend overzicht vier alternatieven

6.6.2. *Aanwijzingen voor de bezetting van het personeelsmanagement*

Zoals in hoofdstuk 5 is aangegeven, doelen de aanwijzingen voor de bezetting op de vereiste deskundigheden en vaardigheden van de betrokkenen. In para-

	Topman.	Lijnman.	PZ-man.	PZ-chef	PZ-spec.	Organisatie- configuratie
						Simpele structuur
Centraal lijnmanagement Sociale beleidsformulering Lijnmanagement-ervaring Personeelsbeheer-deskundigheid	x x	o		x	o	Machinebureaucratie
Centrale PZ-afdeling Sociale beleidsformulering Lijnmanagement-ervaring Personeelsbeheer-deskundigheid	(x)	o	x x	x	o	Machinebureaucratie
Gedecentraliseerde PZ Sociale beleidsformulering Lijnmanagement-ervaring Personeelsbeheer-deskundigheid	(x)	(x)	x x	x x	o	Divisieform Adhocratie
Gedecentraliseerd lijnmanagement Sociale beleidsformulering Lijnmanagement-ervaring Personeelsbeheer-deskundigheid	x x	x x	o o	x	o	

x ligt de nadruk

(x) slechts formeel

o voorbereidend/ondersteunend

Figuur 6.7. Deskundigheden en vaardigheden personeelsfunctie in relatie tot de organisatieconfiguraties

graaf 5.6 is een opsomming gegeven van vereiste deskundigheden en vaardigheden. In figuur 6.7 wordt een samenvattend overzicht gegeven van een mogelijke toedeling van deskundigheden en vaardigheden.

6.6.3. Aanwijzingen voor de coördinatie en delegatie in het personeelsmanagement

In paragraaf 5.6 zijn als belangrijkste coördinatiemechanismen onderscheiden, zoals bij het personeelsmanagement toegepast worden: direct toezicht, standaardisatie (van werk, van output, en/of van deskundigheden en vaardigheden) en wederzijdse afstemming. Ter illustratie is stap 3B voor het Maria-ziekenhuis uitgewerkt (zie illustratie nr. 9).

6.6.4. Aanwijzingen voor de praktische toepassing stap 3B

Doel van deze paragraaf is het nader uitwerken van de aanwijzingen voor het personeelsmanagement ten aanzien van de structuur, de deskundigheden en vaardigheden en de coördinatiemechanismen. Deze stap is met andere woorden gericht op het functioneren van het personeelsmanagement.

Stap 3B van de interventiestrategie start met een plenaire, inhoudelijke toelichting op de structuur, de deskundigheden en vaardigheden en de coördinatiemechanismen. Vervolgens vindt in deze stuurgroepbijeenkomst een plenaire discussie plaats gericht op de gewenste en de huidige taak- en bevoegdheidsverdeling tussen lijnmanagement en personeelsdeskundigen. Input in deze discussie zijn het samenvattende organisatieprofiel en de uitgangspunten van het personeelsmanagement. Het samenvattende organisatieprofiel geeft zowel zicht op de structuur, de systemen enz. als op de relevante posities in het besturingsnetwerk. Het verslag van deze plenaire discussie en de beschouwing over vereiste deskundigheden en vaardigheden vormen de basis van het huiswerk. Dit huiswerk is gericht op het overdenken van de conclusies ten aanzien van de taak- en bevoegdheidsverdeling en op het voorbereiden van de wenselijke deskundigheden en vaardigheden van betrokkenen. De tweede stuurgroepbijeenkomst tracht te komen tot een afronding van zowel de taak- en bevoegdheidsverdeling als de daarbij behorende vaardigheden en deskundigheden. Daarbij kan ook ingegaan worden op de rolverdeling tussen de personeelsfunctionarissen onderling (rol van personeelsmanager, personeelschef, personeelsspecialist). Deze tweede bijeenkomst sluit af met een plenaire discussie gewijd aan delegatie en coördinatie. Het huiswerk ter voorbereiding van de derde bijeenkomst bestaat uit het aanvullen, corrigeren en becommentariëren van het integrale verslag van stap 3B (structureren, deskundigheden en vaardigheden, delegatie en coördinatie). Stap 3B wordt afgesloten in de derde stuurgroepbijeenkomst met de bespreking, aanvulling en correcties van het integrale verslag. Vervolgens wordt deze derde stuurgroepbijeenkomst gewijd aan de voorbereiding van stap 4, het actieplan.

Illustratie nr. 9. Stap 3B voor het Maria-ziekenhuis

- Uit de invulling van het 7-S-schema voor het Maria-ziekenhuis (zie illustratie nr. 1) blijkt dat het ziekenhuis zich *ontwikkelt van een simpele structuur naar een functionele organisatie*. De medici vormen hierop een uitzondering. Zij hebben hun eigen maatschappen die gekenmerkt kunnen worden als professionele bureaucratieën. Gezien hun speciale positie worden ze hierna verder buiten beschouwing gelaten. Dit betekent dat het personeelsmanagement zich zou moeten ontwikkelen in de richting van een centralistische personeelsafdeling of een gedecentraliseerde personeelsafdeling. Gezien de grootte (630 bedden en 1050 arbeidsplaatsen) van het Maria-ziekenhuis, zal de effectiviteit van de personeelsafdeling worden bevorderd indien zij de beschikking heeft over een aantal decentrale personeelsfunctionarissen. Derhalve ligt de keuze voor *alternatief C (gedecentraliseerde Personeelsafdeling)* het meest voor de hand.
- Dit impliceert voor de *taak- en bevoegdheidsverdeling* tussen het lijnmanagement en PZ dat het topmanagement ten aanzien van het personeelsmanagement slechts een formele rol vervult, de middle manager

er alleen zijdelings en op uitvoerend niveau bij betrokken is, de personeelsmanager een dominerende en centrale rol vervult, de personeelschef belast is met de uitvoering van de personeelswerkterreinen en dat een of meer personeelsspecialisten zich bezighouden met de voorbereiding en ondersteuning op deelterreinen van het personeelsmanagement. Deze personeelsdeskundigen kunnen zowel op centraal als op decentraal niveau werkzaam zijn.

Dit impliceert voor de eisen te stellen aan deskundigheden en vaardigheden van de *bezetting* van de personeelsfunctie in alternatief C:

- een topmanager en middle managers die over enige kennis van en inzicht in sociale beleidsformulering en de personeelswerkterreinen dienen te beschikken;
- een personeelsmanager die op dit gebied zeer goed thuis is en een lijnmanagement-affiniteit heeft;
- (een) PZ chef(s) die een grondige kennis van en vaardigheden op het gebied van het beheer van de personeelswerkterreinen heeft (hebben) en liefst ook over enige lijnaffiniteit beschikt (beschikken);
- (een) personeelsspecialist(en) die vanuit zijn (hun) voorbereidende en ondersteunende rol kennis heeft (hebben) van sociale beleidsformulering in het algemeen en bepaalde personeelswerkterreinen in het bijzonder.

— In alternatief C speelt zowel het *delegatievraagstuk* als het *coördinatievraagstuk*. De delegatie binnen de personeelsafdeling en de coördinatie tussen het lijnmanagement en personeelszaken vinden plaats met behulp van de standaardisatie van de personeelswerkterreinen (met name door het ontwikkelen van gestandaardiseerde personeelsbeheersystemen) en met behulp van de standaardisatie van de vaardigheden en deskundigheden van de personeelsfunctionarissen (vooral door middel van training en opleiding). In de *oude situatie* was de personeelsfunctie in het Maria-ziekenhuis te kenschetsen als alternatief B: de centralistische PZ-afdeling. Nu wordt bij het Maria-ziekenhuis gewerkt aan de implementatie van een geïntegreerde PO&I-afdeling met gedecentraliseerde personeelsconsulenten. Derhalve is gekozen voor alternatief C, hetgeen overeenkomt met de aanwijzingen die volgden uit de analyse van het samenvattende organisatieprofiel.

- De bezetting van het personeelsmanagement in de nieuwe situatie:
- sectorhoofd PO&I (Personeelsmanager) — is verantwoordelijk voor het totstandkomen van en ondersteunen bij de realisatie van een geïntegreerd personeels- en organisatiebeleid;
 - hoofd Personeelszaken — ondersteunt het sectorhoofd bij zijn coördinerende taak. Hij heeft een wezenlijke inbreng in de beleidsontwikkeling. Het hoofd Personeelszaken geeft functionele en hiërarchische leiding aan de personeelsconsulenten. Hij is verantwoordelijk voor de aanwijzingen op het gebied van de uitvoering van het personeelsmanagement;
 - senior-adviseur — adviseert het management op het gebied van organisatie-vraagstukken;
 - beleidsmedewerker — ondersteunt het sectorhoofd PO&I bij de be-

leidsvoorbereiding van het personeels- en organisatiebeleid, het concretiseren van thema's in het personeelsmanagement naar het personeelbeheer en de organisatie;

- personeelsconsulenten — verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsmanagement voor de organisatie-onderdelen die tot hun werkgebied behoren, adviseren hierover de lijnmanagers in hun werkgebied;
- directie — beleidsvoorstellen ten aanzien van personeelsmanagement worden aan het bestuur voorgelegd;
- bestuur — stelt het geformuleerde personeelsmanagement vast;
- lijnmanagers — stellen op uitvoerend niveau voorstellen van PZ inzake hun organisatie-onderdeel vast.

Deze taak- en bevoegdheidsverdeling stemt overeen met de hiervoor afgeleide aanwijzingen. De functie van personeelschef wordt bij het Maria-ziekenhuis onderverdeeld in een centraal hoofd Personeelszaken en decentrale personeelsconsulenten. De beleidsmedewerker en de senior-adviseur zijn in onze terminologie personeelsspecialisten.

- De deskundigheden en vaardigheden die bij het Maria-ziekenhuis bij het personeelsmanagement in de nieuwe situatie worden vereist, zijn de volgende:
 - directie en lijnmanagers — kennis personeelsmanagement en PZ-werk;
 - sectorhoofd PO&I — kennis en ervaring op het organisatie- en sociaal beleidgebied en op het gebied van het concretiseren van de thema's van het personeels- en organisatiebeleid naar de werkterreinen;
 - hoofd personeelszaken — leidinggevende kwaliteiten en diepgaande kennis op het gebied van het uitvoerende personeelswerk;
 - senior-adviseur — deskundig op het gebied van organisatieontwikkeling, veranderingsprocessen en management-ontwikkeling;
 - beleidsmedewerker — zeer brede kennis op het gebied van personeelsmanagement en de personeelswerkterreinen;
 - personeelsconsulenten — diepgaande kennis op het gebied van het uitvoerende personeelswerk.

Deze vereiste deskundigheden en vaardigheden komen dus overeen met de hiervoor afgeleide. Weliswaar wordt de eis van leidinggevende ervaring aan de personeelsmanager en -chef niet expliciet genoemd, maar wordt gezien de genoemde deskundigheden en vaardigheden wel impliciet voorondersteld.

- Ten aanzien van het vraagstuk van coördinatie en delegatie kan worden vermeld dat bij het Maria-ziekenhuis wordt toegewerkt naar gestandaardiseerde personeelsbeheerssystemen en dat veel aandacht zal worden besteed aan de training en opleiding van de PZ-functionarissen. De delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden vanuit de centrale P&O-afdeling naar de decentrale personeelsconsulenten zal worden gebaseerd op duidelijk omschreven regels en aanwijzingen.

Derhalve kunnen we concluderen dat de feitelijke ontwikkelingen in de organisatie van het personeelsmanagement bij het Maria-ziekenhuis overeenstemmen met de aanwijzingen die volgen uit stap 3B.

6.7. Actieplan

In de vierde en laatste stap wordt het actieplan opgesteld waarin wordt aangegeven welke acties moeten worden ondernomen ter realisering van het personeelsmanagement, dat in de stappen 1 t/m 3 is ontwikkeld. In het actieplan (zie figuur 6.8) moeten in ieder geval worden opgenomen:

- de te ondernemen actie;
- de voor de verschillende acties verantwoordelijke functionarissen;
- de voor de acties geplande perioden.

Idealiter vermeldt het actieplan daarnaast ook:

- de taken waarop deze acties betrekking hebben;
- welke acties welke prioriteit hebben;
- een begroting van de kosten;
- het tijdstip waarop de acties worden geëvalueerd, alsmede de daarvoor verantwoordelijke functionarissen.

6.7.1. Richtlijnen voor de praktische toepassing stap 4

De stuurgroep behandelt ten eerste de te ondernemen acties. Vervolgens komt ze tot een eerste prioriteitenstelling. Daarna richt ze zich op het uitwerken van de acties met de hoogste prioriteit naar vereiste deskundigheden, mankracht en middelen. Per actie wordt dus een soort begroting opgesteld. Het vierde onderwerp voor de stuurgroep betreft het vaststellen van een definitieve prioriteitenstelling en tijdsplanning (inclusief doorlooptijd) per actie. Het vijfde onderwerp is de planning (inclusief doorlooptijd) per actie. Het zesde het aanwijzen van verantwoordelijkheden en wijze van evaluatie per actie, en als het zevende onderwerp ten slotte de integratie tot een samenhangend actieplan.

De ervaring is dat twee tot drie stuurgroepbijeenkomsten voldoende zijn om te komen tot een door de gehele stuurgroep onderschreven actieplan. De slotbijeenkomst van de stuurgroep wordt geheel gewijd aan een vooraf toegezonden samenvattend rapport Personeelsmanagement. In dit rapport wordt ingegaan op de uitgangspunten, de aanwijzingen en het actieplan. Dit rapport wordt zo mogelijk opgesteld door de personeelsfunctionaris — lid van de stuurgroep. Na accordering door de stuurgroep wordt dit rapport aangeboden aan de directie. Daarmee is de interventiestrategie beëindigd en wordt de stuurgroep opgeheven. De directie zal vervolgens dit rapport afstemmen met de ondernemingsraad, eventuele toezichthouders en derden in de organisatie. Daarnaast volgt de definitieve besluitvorming door de directie.

In illustratie nr. 10 is de samenvatting van het actieplan van Janssen Bankiers weergegeven.

Onderwerp	Taken	Activiteiten	Prioriteit	Verantw.	Kosten	Periode	Tijdstip evaluatie	Verantw. evaluatie

Figuur 6.8. Het actieplan Personeelsmanagement

Illustratie nr. 10 Janssen Bankiers

1. Structuur en bezetting Soza

1. Structuur en bezetting Soza		Sociale Zaken (Soza)					
Onderwerp	Taken	Verantw.	Timing	Activiteiten	Verantw.	Timing	
1.1	Structuur Soza	Vaststellen structuur Soza	PvL	2e kw. 86	<ul style="list-style-type: none">o Vaststellen primaire verantwoordelijkheidsgebieden + gewenste structuuro Personeelswerk + ondersteunende stafo Functiewaarderingo Opleidingeno Personeelsadministratieo Arbeidsvoorwaarden/Personeelsbeleid	PvL CH/NV PB HB KK CH/RV PvL PvL PvL/HB PvL/CH	April 1986 April 1986 April 1986 April 1986 April 1986 April 1986 April 1986 Mei 1986
1.2	Bezetting Soza	Vaststellen verantwoordelijkheden + toewijzing posities	PvL	2e kw. 86	<ul style="list-style-type: none">o Instellen management-teamo Invulling posities binnen Sozao Samenstelling bezetting OPLEo Samenstelling bezetting personeelsfunctionarissen	PvL PvL PvL/HB PvL/CH	April 1986 April 1986 Mei 1986
		Optimalisering inzet Soza-medewerkers	PvL	Continu	<ul style="list-style-type: none">o Opstellen en bespreken ontwikkelingsplannen Soza-medewerkerso Vaststellen en bespreken individuele opleidingsprogramma's	PvL/TB PvL/TB	Juni 1986 Juni 1986

2. Specifieke personeelsmanagement-activiteiten

2.1.1	Functiewaardering organisatie Soza	Ontwikkeling nieuw functie-waarderingssysteem (Basys)	DE/PvL	3e kw. 87	<ul style="list-style-type: none"> o Zie plan van aanpak 	Zie plan van aanpak	Zie plan van aanpak
2.1.2	Salarissysteem	Onderhoud bestaand systeem	PB	Continu	<ul style="list-style-type: none"> o Conform bestaand plan 	PB	Continu
2.1.3	Beoordelings-systeem	Ontwikkeling nieuw beoordelingssysteem	DE/PvL	3e kw. 87	<ul style="list-style-type: none"> o Zie plan van aanpak 	Zie plan van aanpak	Zie plan van aanpak
2.1.4	Personeelsvoorziening	Ontwikkeling MD-beleid	PvL	1e kw. 87	<ul style="list-style-type: none"> o Zie plan van aanpak 	Zie plan van aanpak	Zie plan van aanpak
		Verdere ontwikkeling en aanscherping aannamebeleid	PvL/FG	4e kw. 86	<ul style="list-style-type: none"> o Zie personeelsvoorzieningsbeleid 	Idem	Idem
		Verdere ontwikkeling en aanscherping doorstromingsbeleid	PvL/FG	4e kw. 86	<ul style="list-style-type: none"> o Opstellen analyse arbeidsmarkt o Overige activiteiten 	PvL	Nov. 86
			PvL/CH	2e kw. 86	<ul style="list-style-type: none"> o Organisatie intern uitzendbureau o Ontwikkelen en uitvoeren scholingsprogramma o Aanscherpen procedures en richtlijnen; vastleggen in nota o Verder aanscherpen externe contacten 	Zie nota personeelsvoorzieningsbeleid CH CH CH CH	Juni 86 Mei 86 Mei 1986 Continu

7. Evaluatie van de praktijktoepassingen

7.1. Inleiding

Uitgaande van de probleemstelling in hoofdstuk 2 (figuur 2.6) volgt hier een kritische nabespreking van ervaringen met de interventiestrategie in een aantal organisaties. Een belangrijk criterium in de effectiviteit van de interventiestrategie is de bijdrage die geleverd wordt aan het succes van de organisatie. Een probleem daarbij is dat de specifieke bijdrage van de interventiestrategie aan het succes moeilijk te scheiden is van andere factoren buiten de sfeer van personeelsmanagement. Om die reden zullen wij ingaan op de leereffecten in de organisatie samenhangend met de interventiestrategie. Hiertoe zal ook stilgestaan worden bij veranderingen in de organisatie zelf, zoals het veranderingsvermogen en de veranderingsbereidheid en veranderingen in het personeelsmanagement. In een aantal gevallen is de organisatie ook zelf actief geweest in de evaluatie. Deze ervaringen zijn in de evaluatie meegenomen. Daarnaast zijn in de nabespreking betrokken de rapportages, inclusief de verslagen en het eindrapport, uit de interventiestrategie.

In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens worden ingegaan op: een samenvattende schets en evaluatie per organisatie (par. 7.2); bijdragen aan het succes van de organisatie (par. 7.3), kenmerken van de veranderingsaanpak (par. 7.4); organisatiekenmerken en kenmerken adviseur (par. 7.5); kenmerken personeelsmanagement (par. 7.6). In bijlage 3 is een beschrijving gegeven van een praktijkgeval van een recente toepassing van de interventiestrategie.

7.2. Samenvattende schets en evaluatie per organisatie

In deze paragraaf zal van een aantal toepassingen een samenvattende schets gegeven worden. In deze schets worden een korte typering van de organisatie en de belangrijkste resultaten van de interventiestrategie gegeven en worden de ervaringen kritisch besproken.

7.2.1. *'De Vliegende Hollander'*

'De Vliegende Hollander' is een luchtvaartmaatschappij met 550 medewerkers (zie hoofdstuk 4). De aanleiding voor de interventiestrategie is de vraag van het net benoemde hoofd Sociale Zaken om ondersteuning bij het opzetten van per-

soneelsmanagement. Voorafgaand aan de interventiestrategie is een vooronderzoek uitgevoerd. Doel daarvan is te bepalen of en zo ja, hoe deze ondersteuning kan plaatsvinden. Het vooronderzoek is er tevens op gericht zicht te krijgen op de kans van slagen van het nieuwe hoofd Sociale Zaken.

Bij 'De Vliegende Hollander' is de interventiestrategie personeelsmanagement het eerst toegepast. De 'score' op alle kenmerken van de interventiestrategie is positief, ondanks een als lang ervaren doorlooptijd (1½ jaar). Als belangrijkste redenen voor het succes worden genoemd: het uitstekende samenspel tussen het nieuwe hoofd Sociale Zaken en de adviseur; de medewerking van de afdeling personeelszaken, de OR en het management-team. Daarnaast het grote veranderingsvermogen en de bereidheid tot veranderen. Het belangrijkste leermoment voor de organisatie is, het onderkennen van het personeelsmanagement als strategisch vraagstuk. Redenerend vanuit de recent geformuleerde ondernemingsstrategie van 'De Vliegende Hollander' worden de vergaande gevolgen daarvan voor het personeel helder. Zo is als een van de doelstellingen geformuleerd dat 50% van de omzet binnen drie jaren verkregen moet worden met de zogenaamde subservice-activiteiten. Deze activiteit richt zich op het verhuren van vliegtuigen met bemanning en al aan andere maatschappijen, bijvoorbeeld in het Midden-Oosten. Vanuit commercieel en ook financieel opzicht een interessante doelstelling. Vanuit personeelsmanagementoptiek gezien heeft deze doelstelling echter ingrijpende gevolgen. Het betekent dat er op wisselende plaatsen in de wereld, organisaties opgezet en bemand moeten worden die op een totaal andere wijze gaan functioneren dan de thuisorganisatie; veel meer vanuit een pioniersachtige en sterk improviserende opzet. Dat terwijl de thuisorganisatie de omslag gemaakt heeft van een pioniersorganisatie naar een functionele, routinematige en gestandaardiseerde organisatie.

De conclusie na uitvoerige discussies luidt dat het realiseren van deze doelstelling in een omvang van 50% van de totale omzet en binnen een termijn van drie jaar te ingrijpend en te onbeheerst in haar gevolgen voor de organisatie zal zijn. Besloten wordt om deze doelstelling aanzienlijk bij te stellen.

Een tweede leerpunt betreft de positie van de lijnmanager in het personeelsmanagement. In eerste instantie is door de organisatie gekozen voor een structuur waarbij de lijnmanagers ruime bevoegdheden krijgen ten aanzien van de realisatie van het personeelsmanagement. In de praktijk levert dit ten minste twee soorten problemen op. Er ontstaan onacceptabele verschillen in de invulling ervan tussen afdelingen. En sommige lijnmanagers blijken in de praktijk sterk afhankelijk te zijn van de personeelsdeskundigen bij de realisatie. Dat heeft ertoe geleid dat de afdeling Sociale Zaken een grotere verantwoordelijkheid krijgt in de beleidsvoorbereiding en -realisatie. Daarnaast is het voor de betrokkenen duidelijk geworden dat een grotere verantwoordelijkheid van lijnmanagers in het personeelsmanagement van deze managers tenminste vraagt om affiniteit met en basiskennis van personeelsmanagement. Ook in latere evaluaties is duidelijk gebleken dat de interventiestrategie een positief effect heeft gehad op het succes van 'De Vliegende Hollander', en een belangrijke positieve bijdrage heeft geleverd aan de bestuurbaarheid, beheersbaarheid en

controleerbaarheid. Zo is bij latere reorganisaties veel bewuster en pro-actief omgegaan met de vraagstukken van het personeelsmanagement. Samenvattend is de conclusie dat het personeelsmanagement zich een geaccepteerde positie heeft weten te verwerven. En dat vanuit die positie een waardevolle bijdrage aan het succes van de organisatie geleverd wordt.

7.2.2. Het Maria-Ziekenhuis

Het Maria-Ziekenhuis is ontstaan uit een fusie van twee ziekenhuizen, gevolgd door nieuwbouw. In de nieuwe situatie heeft het ziekenhuis circa 630 bedden en circa 1050 personeelsleden. In hoofdstuk 6 zijn de ervaringen in deze organisatie met de interventiestrategie ter illustratie gebruikt.

Voorafgaand aan de interventiestrategie is een vooronderzoek uitgevoerd. De aanleiding hiertoe is een conflict tussen de directie en de ondernemingsraad. De ondernemingsraad verwijt de directie bij de fusie en de herstructureringsplannen onvoldoende rekening te houden met het sociale aspect. Als resultaat van het vooronderzoek is in overleg met en na instemming van de ondernemingsraad door de directie besloten de interventiestrategie toe te passen. De eerste twee stappen worden effectief afgehandeld. In stap 1 wordt een samenvattend organisatieprofiel opgesteld. Dit samenvattende profiel wordt in een conferentie van 1½ dag uitvoerig besproken met een zeer groot aantal betrokkenen. Dit bijgestelde profiel is de aanzet geworden voor diverse activiteiten, zoals een image-onderzoek en een strategieverkenning. Ook stap 2 verloopt nog volgens plan. Bij de realisatie ontstaat echter vertraging. De tijdsplanning wordt niet meer gehaald; tijdens de verhuizing van de twee locaties naar de nieuwbouw wordt het proces zelfs een groot aantal maanden stilgezet. Daarnaast wordt in toenemende mate hinder ondervonden van de verschillen in belangen en visies tussen het hoofd personeelszaken (secretaris van de stuurgroep) en een directeur (voorzitter van de stuurgroep). Tenslotte besluit de directie met instemming van de ondernemingsraad met de uitvoering van het actieplan te wachten tot personeelszaken versterkt is.

Daarmee is een al lang sluimerend conflict helder geworden en vindt een ander soort proces plaats. De nadruk ligt nu op conflicthantering waarbij verschillende geledingen betrokken zijn. Uiteindelijk is het resultaat daarvan dat besloten wordt door de directie, na goedkeuring van het bestuur en met instemming van de ondernemingsraad, tot oprichting van een zware sector Personeel Organisatie en Informatie. Daarbij worden drie nieuwe vacatures gecreëerd, te weten: een sector-hoofd, een beleidsmedewerker en een organisatiedeskundige. Het hoofd Personeelszaken behoudt zijn positie maar krijgt een sector-hoofd boven zich. Daarmee is een niveau gecreëerd tussen de directie en het hoofd Personeelszaken. De verdere uitvoering wacht op de vervulling van deze vacatures.

Evaluerend wordt geconstateerd dat de interventiestrategie tot op heden maar in beperkte mate een bijdrage heeft geleverd aan het succes van het Maria-Ziekenhuis. Een opmerkelijke constatering daarbij is dat de bijdrage aan de organisatie eerder gezocht moet worden in de impuls die ervan uitging naar

strategische beleidsvorming in het algemeen. Zo heeft de omgevingsverkenning in stap 1 geleid tot een opdracht aan een extern bureau om het image van het ziekenhuis in de omgeving te onderzoeken. Daarnaast is een aanzet voor een toekomstverkenning gemaakt (zie ook illustratie nr. 3, hoofdstuk 6). De resultaten van beide activiteiten vormen de input voor een intensieve en uitvoerige discussie met de verschillende geledingen in het ziekenhuis. Bovendien is in een onderdeel van het ziekenhuis een experiment gestart met een andere organisatievorm om zodoende andere ervaring op te doen en zicht te krijgen op de consequenties daarvan.

In de nabespreking valt de worsteling op die de organisatie doormaakt ten aanzien van het personeelsmanagement. Afgezien van de reeds besproken spanning tussen de directie en hoofd Personeelszaken lijkt deze worsteling ook samen te hangen met specifieke kenmerken van de organisatie. Daarbij denken wij met name aan de inrichting van het besturingsnetwerk. Dit besturingsnetwerk dat leiding moet geven aan een organisatie in een turbulente omgeving bestaat uit zeer verschillende betrokkenen met nogal verschillende doelstellingen en sterke externe relaties.

7.2.3. Janssen Bankiers

De ervaringen uit de toepassing van de interventiestrategie bij Janssen Bankiers zijn in hoofdstuk 6 ter illustratie gebruikt. Janssen Bankiers is een succesvolle middelgrote handelsbank met meer dan duizend medewerkers. De aanleiding tot de interventiestrategie is een strategische heroriëntatie gevolgd door een herstructurering en een af- en opbouw van personeel. Daarmee ontstaat in de bank, vanuit de erkenning van het strategische belang van personeelsmanagement, de behoefte aan een verdere professionalisering van het personeelsmanagement, zowel organisatorisch als beleidsmatig. De kern van de strategische heroriëntatie richt zich op het verhogen van de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening en de commerciële expansie. De herstructurering bestaat uit het opbouwen van een decentrale marktgerichte organisatie van autonome eenheden, met afzonderlijke stafafdelingen met een beleidsverantwoordelijkheid voor het gehele concern. Tevens is er sprake van een toeneemende specialisatie. Deze ingrijpende verandering stelt hoge eisen aan het personeelsmanagement van de bank. De organisatie, en met name het topmanagement, is zich ervan bewust dat de realisatie van de hoofdthema's van het personeelsmanagement cruciaal is in het bereiken van de gestelde doelen van Janssen Bankiers. Als blijkt dat het vraagstuk van personeelsafbouw en opbouw een versnelling behoeft, vervult het topmanagement daarin zelf een actieve en persoonlijke rol. Daarnaast heeft een interne management-training een positief effect gehad op de betrokkenheid van de andere management-niveaus.

Er verschijnt een nieuw hoofd Sociale Zaken. Het nieuwe hoofd zet de lijn voort van het professionaliseren van personeelsmanagement met behulp van de interventiestrategie. Er worden uitgangspunten geformuleerd voor het personeelsmanagement (zie illustraties in hoofdstuk 6) en er wordt een actieplan

opgesteld. Op een groot aantal werkterreinen wordt tegelijkertijd ingegaan. Zo verschijnt als gevolg van het personeelsaf- en opbouwvraagstuk een personeelsinformatiesysteem en wordt een personeelsplanning opgezet. Het functie-waarderingssysteem wordt gesaneerd, het beloningssysteem wordt onder meer aangepast met prestatiebeloning en een management-development-systeem wordt exclusief gericht op de veertig sleutelfuncties.

Als adviseurs zijn wij reeds enige keren eerder betrokken geweest bij organisatie-adviesprojecten bij Janssen Bankiers. Om die reden meenden wij de organisatie voldoende te kennen om als aanzet voor de interventiestrategie te kunnen volstaan met enkele gesprekken. De toepassing verloopt naar wens. Als kanttekening is daarbij te maken de lange doorlooptijd (weinig tijdsdruk en weinig aandacht voor procedures). Belangrijk is het enthousiasme van het nieuwe hoofd Sociale Zaken, wat actief aan het succes van de interventiestrategie bijdraagt. Het topmanagement erkent op basis van eerdere ervaringen het belang van personeelsmanagement, en hun commitment is hoog. De verwachting is dat met deze interventiestrategie een bijdrage aan de bestuurbaarheid en daarmee aan het succes van de organisatie wordt geleverd.

7.2.4. Uitgeverij 'Het Educatieve Boek'

Deze praktijktoepassing is in bijlage 3 vrij uitvoerig uitgewerkt. Om die reden zullen wij in dit hoofdstuk volstaan met een korte schets van de organisatie en de interventiestrategie en de belangrijkste constatering uit de nabespreking.

Dit voorbeeld betreft een uitgeverij met circa vijftig medewerkers die samen met een drukkerij één organisatie vormt. De interventiestrategie is alleen gericht op de uitgeverij. Door de uitgeverij wordt een bedrijfsstrategie voor de komende vier à vijf jaren ontwikkeld. Een belangrijke stimulans daartoe is het plan de drukkerij en de uitgeverij zodanig te ontwikkelen dat op termijn twee zelfstandige bedrijven ontstaan. De bedrijfsstrategie wordt onder meer uitgewerkt naar een financieel, commercieel en produktiebeleid alsmede personeelsmanagement. Voor de realisatie van het personeelsmanagement voor de uitgeverij wordt de interventiestrategie toegepast, die met een doorlooptijd van een half jaar door de stuurgroep is afgerond. De stuurgroep komt in de toepassing van de interventiestrategie tien keer een halve dag bijeen. De interventie resulteert in een actieplan dat betrekking heeft op de organisatie van het personeelsmanagement, de werkterreinen en de afstemming daarover met de organisatie. Bij de uitvoering van dit actieplan wordt de adviseur ingeschakeld als klankbord.

Boeiend in de toepassing is de wisselwerking geweest tussen de interventiestrategie, de toekomst van het bedrijf en de structuur. Juist daardoor is sprake van een integratie van het zich ontwikkelende personeelsmanagement in de algemene strategie. Mede hierdoor is het personeelsmanagement in de uitgeverij 'Het Educatieve Boek' tot een strategisch vraagstuk geworden.

Samenvattend zijn de belangrijkste constatering naar aanleiding van de nabespreking dat:

- de begrippen van personeelsmanagement helder zijn geworden;
- de samenhang tussen personeelsmanagement en de andere organisatiefactoren duidelijk is geworden;
- de inhoud van personeelsmanagement overdraagbaar en bespreekbaar is;
- personeelsmanagement bestuurbaar is geworden.

Met deze interventiestrategie is een personeelsmanagement ontstaan dat een belangrijke bijdrage levert aan de bestuurbaarheid en daarmee aan het succes van de organisatie.

7.2.5. De Haagse Direct Marketing

De Haagse Direct Marketing vormt een van de twee werkmaatschappijen van een grotere pioniersachtige organisatie. In de Haagse Direct Marketing zijn circa zeventig medewerkers werkzaam. Aanleiding voor onze ondersteuning is de formulering van een bedrijfsstrategie voor de komende drie tot vier jaar. Daarin wordt onder meer gestreefd naar een sterke vergroting van de omzet en de realisering van de beste direct-marketing-dienstverlening in Nederland, waarbij toepassing van een zeer geavanceerd niveau van automatiseringsmethoden en -technieken een doorslaggevende rol speelt. Deze bedrijfsstrategie wordt uitgewerkt naar verschillende facetten waaronder personeelsmanagement.

De interventiestrategie wordt toegepast bij het invullen van het personeelsmanagement. De strategie van de organisatie is te kenmerken door een groei conform de marktgroei, vergroting van de produktiviteit, produktontwikkeling, constante kwaliteit en het behouden van voldoende investeringsruimte. Daarbij wordt uitgegaan van een verdere verzelfstandiging van de werkmaatschappij de Haagse Direct Marketing.

Toenemende, sterk verschillende eisen vanuit de omgeving voor de beide hoofdactiviteiten zijn hierbij een belangrijke overweging. Als resultante van de toepassing van het 7-S-schema worden hieraan de volgende opmerkingen toegevoegd:

- de snelle groei leidt tot behoefte aan structurering en daarmee de ontwikkeling van een informele organisatie naar een formele;
- ondanks de groei en de ontwikkeling naar een formele organisatie moet getracht worden de huidige (familie)cultuur en managementstijl zoveel mogelijk in stand te houden;
- flexibiliteit en kwaliteit zijn essentieel in onze marktbenadering;
- het management en de coördinatie verdienen grote aandacht;
- de zorg voor het huidige en aankomende personeel is belangrijk;
- de kosten moeten beheerst blijven, mede gezien de noodzaak van voldoende investeringsruimte.

Om de betekenis voor het personeelsmanagement te verduidelijken en om aan te geven hoe hiermee is omgegaan zal op twee hoofdthema's van het personeelsmanagement nader worden ingegaan.

Het eerste hoofdthema is genoemd: beheersbare groei. Met beheersbare groei wordt bedoeld dat de door de Haagse Direct Marketing te realiseren groei van circa 30% per jaar niet ten koste mag gaan van de beheersbaarheid van de organisatie. Daarbij is in de stuurgroep gewezen op het risico van het uit de hand lopen van de kosten, het niet meer beheersen van de kwaliteit en het ontstaan van organisatorische chaos.

Beheersbare groei is behalve met commercie ook nadrukkelijk in verband gebracht met het potentieel van het aanwezige personeel. In de stuurgroep is geconcludeerd dat dit onder andere betekent voor de mensen in de organisatie dat:

- ! — er bewust omgegaan wordt met de groei mogelijkheden van de medewerkers en daarbij het aanwezige groeipotentieel zo goed mogelijk benut wordt;
- ! — het optimaal benutten van de medewerkers inhoudt, dat er geen roofbouw gepleegd wordt;
- ! — er gewerkt zal moeten worden aan planmatig personeelsbeheer en personeelsontwikkeling.

Een ander hoofdthema richt zich op de kwaliteit. Daarbij wordt gesteld dat het huidige kwaliteitsniveau verder opgevoerd dient te worden in de richting van meedenken met en het anticiperen op de wensen van de cliënt. De kwaliteit moet gekenmerkt blijven door snelheid, hoge graad van perfectie, maatwerk en het nakomen van afspraken. Deze, zoals de stuurgroep het uitdrukt: 'obsession for perfection' betekent volgens de stuurgroep voor de mensen in de organisatie onder meer:

- ! — het stimuleren van prestaties en collegiaal en cliëntgericht handelen;
- ! — het bevorderen van kwaliteitsbewustzijn bij de medewerkers inclusief het elkaar hierop aanspreken;
- ! — een gedisciplineerde wijze van werken en het bevorderen van onderlinge vervangbaarheid en uitwisselbaarheid;
- ! — het stimuleren van inventiviteit en vooruitdenken.

Als afronding van de interventiestrategie heeft de stuurgroep de volgende prioriteitsstelling vastgesteld: taakstructurering en functieprofilering, personeelsplanning, interne communicatie en werving en selectie. Het opstellen en het verbeteren van deze werkterreinen is nadrukkelijk gericht op de hoofdthema's. Het zou in het kader van dit boek te ver voeren om in te gaan op deze uitwerking. Het opgestelde actieplan wordt onder de directe verantwoordelijkheid van de algemeen directeur voortvarend uitgevoerd. Daarbij vervult een adviseur 'op afstand' een inhoudelijk begeleidende rol.

Als adviseurs zijn wij al eerder betrokken geweest bij de organisatie. Om die reden zijn aan de interventiestrategie een beperkt aantal gesprekken met en presentaties aan betrokkenen vooraf gegaan. Met een doorlooptijd van een half jaar en acht bijeenkomsten is de interventiestrategie door de stuurgroep afgerond. Deze stuurgroep, samengesteld uit zes medewerkers en leidingge-

venden, waaronder de algemeen directeur, is door ons ondersteund. Opvalt dat de veranderingsbereidheid en het veranderingsvermogen van de organisatie groot zijn.

Bij de interventie zijn twee adviseurs betrokken geweest, waarbij de ene adviseur zich vooral richt op het inhoudelijke aspect en de ander zich concentreert op het proces en de procedure.

Ook voor deze toepassing geldt dat het resultaat als positief is ervaren. Als de belangrijkste redenen daarvoor zijn genoemd: de zeer positieve en enthousiaste instelling van de algemeen directeur; de grote inzet van de stuurgroepleden en de behoefte die er in de organisatie bestaat aan personeelsmanagement. Een belangrijk leermoment is geweest de ontdekking van het kunnen 'spelen' met de samenhang tussen de hoofdthema's van het personeelsmanagement en de strategie van de organisatie. Dit spel van wederzijdse beïnvloeding van strategie, organisatie en personeelsmanagement wordt als cruciaal beschouwd voor het optimaal functioneren van de Haagse Direct Marketing.

Samenvattend kan gesteld worden dat de interventiestrategie nadrukkelijk bijdraagt aan het succes van de organisatie. Er is een geïntegreerd personeelsmanagement tot stand gebracht met een concreet en toetsbaar actieplan. De organisatie is vertrouwd geraakt met personeelsmanagement. Met andere woorden de bestuurbaarheid is vergroot.

7.2.6. Multi Aut

Multi Aut is een zich verzelfstandigende concern-stafafdeling van een wereldwijd opererend concern. Multi Aut adviseert het concern inzake vraagstukken van informatica en automatisering. Zij beschikt over circa 150 medewerkers. Recent is een nieuwe algemeen directeur benoemd. De opdracht die hij bij zijn benoeming van de Raad van Bestuur van het concern meekrijgt luidt: 'maak een strategisch plan voor Multi Aut'. Daarbij zijn diverse opties open, inclusief de optie van een verzelfstandiging buiten het concern-verband. Deze bedrijfsstrategie wordt uitgewerkt naar verschillende invalshoeken zoals commercieel, technologisch, organisatorisch en personeel. In het kader van deze strategieverkenning wordt aan ons ondersteuning gevraagd met betrekking tot het personeelsmanagement. Daartoe wordt de interventiestrategie toegepast. Deze toepassing vindt plaats op basis van een verkenning in de organisatie en is nadrukkelijk ingebed in en aangehaakt aan de algemene strategieformulering.

Er wordt een kleine stuurgroep ingesteld, bestaande uit de algemeen directeur en zijn plaatsvervanger, het hoofd algemene zaken. Deze komt vier keer een hele dag bijeen. Daarnaast zijn diverse keren tijdens de interventiestrategie intensieve afstemmingsbijeenkomsten gehouden met het management-team en de ondernemingsraad. Zeer belangrijk is de bijna voortdurende afstemming tussen de 'strategiegroep' en de stuurgroep personeelsmanagement. De algemeen directeur en zijn plaatsvervanger maakten zowel deel uit van de strategiegroep als van de stuurgroep. Daarnaast is er verschillende keren intensief

contact geweest tussen deze beide groepen afzonderlijk en het management-team en de ondernemingsraad. Na vier maanden verschijnt er tegelijkertijd met de strategienota een nota personeelsmanagement. Dit is overigens nadrukkelijk ook de opzet geweest van de algemeen directeur. Deze wil ten behoeve van verdere discussies met de Raad van Bestuur, ondernemingsraad en medewerkers over de toekomst van Multi Aut de samenhang tussen het personeelsmanagement en de strategie helder hebben. Om vervolgens een geïntegreerd actieplan te kunnen aanbieden.

Vanuit het samenvattende organisatieprofiel wordt de volgende samenvattingde schets gegeven. Multi Aut ontwikkelt zich vanuit de positie van een stafafdeling in de richting van een zelfstandige werkmaatschappij met een eigen bedrijfsstrategie. Deze evolutie vindt plaats tegen de achtergrond van een aantal indringende ontwikkelingen in de omgeving. Centraal daarbij staat het toenemende besef binnen het concern dat informatisering en automatisering ter ondersteuning van het primaire proces van doorslaggevend belang zijn om concurrentievoordeel te verkrijgen. In het verlengde hiervan doet zich vanuit de werkmaatschappijen van het concern een explosieve groei voor in de vraag naar integrale advisering op het gebied van automatisering, informatie en personeel.

Komend vanuit een meer technische automatiseringsachtergrond zal Multi Aut in zijn geheel op een hoger plan moeten worden getild teneinde als 'kennisorganisatie' te kunnen voldoen aan de bestaande vraag en zeker ook om de concurrentie van andere automatiseringsorganisaties buiten de deur te houden. In dit licht zijn bij Multi Aut de volgende hoofdthema's geformuleerd: het bijstellen van het sociaal contract, de aansluiting tussen Multi Aut en het concern, talenten ontwikkelen en beheersing en coördinatie: 'vrijheid in gebondenheid'.

Ter illustratie zal een hoofdthema kort toegelicht worden. Dit betreft het hoofdthema: bijstellen sociaal contract. Dit hoofdthema is het resultaat van uitvoerige discussies over het huidige en het gewenste sociaal contract. In het huidige sociaal contract ligt bij Multi Aut, als onderdeel van een concern, sterk de nadruk op de relatiebehoefte. Dit blijkt ook uit hoge anciënniteit en een grote bedrijfstrouw van de medewerkers. Om in de toekomstige concurrentieslag op een opener markt te kunnen overleven zal er bij Multi Aut bijvoorbeeld meer aandacht besteed moeten worden aan het bieden en stimuleren van ontplooiingsmogelijkheden en het binnenhouden en binnenhalen van hoogwaardige informaticaspecialisten. Daarnaast zal in de arbeidsvoorwaarden ruimte gecreëerd moeten worden om prestatie en kwaliteit meer te belonen conform de markt. Dit vraagt uiteraard weer om duidelijke functie-omschrijvingen en beoordelingssystemen. Maar tevens is daarmee in de stuurgroep een dilemma ontstaan, namelijk wil Multi Aut ook op termijn een onderdeel blijven van het concern of moet rekening worden gehouden met verzelfstandigen in de toekomst. In het eerste geval zal Multi Aut zich qua cultuur, arbeidsvoorwaarden e.d. moeten passen binnen de kaders van het concern. In het tweede geval zal zij zich moeten voorbereiden op een concurrentie als softwarebureau op de open markt. Gekozen is om Multi Aut een onderdeel te laten

blijven van het concern. Maar daarmee is het vraagstuk ontstaan om hoog gekwalificeerde informaticadeskundigen te kunnen aantrekken en behouden.

Hiervoor zijn de volgende acties opgezet: het bieden van zeer uitdagende en vernieuwende informaticaprojecten en het inpassen van jonge, veel belovende informaticadeskundigen in het management-development-systeem van het concern. Hiermee zijn bij verdere doorgroei interessante management-posities, met een informaticafacet, beschikbaar. Tenslotte is een aparte B.V. opgericht waarin bijzondere informaticaspecialisten zijn opgenomen die onder geheel afwijkende arbeidsvoorwaarden voor een periode van twee à drie jaar een dienstverband hebben.

In de terugblik wordt geconstateerd dat het personeelsmanagement gedurende de interventiestrategie in toenemende mate door de verschillende betrokkenen als een cruciale factor word onderkend voor het gewenste, toekomstige functioneren. Deze ervaring geldt zowel voor de leden van het management-team, de ondernemingsraad als de strategiegroep.

Als belangrijkste positieve factoren zijn daarbij te noemen:

- kennis, kunde en enthousiasme van de algemeen directeur;
- het ontwikkelen van het personeelsmanagement geïntegreerd in de nieuwe strategie voor de organisatie;
- de ter beschikking gestelde middelen en deskundigheid voor de interventiestrategie.

Als negatieve factor wordt beschouwd de grote snelheid die door de algemeen directeur wordt betracht waardoor de interventiestrategie evenals de strategieformulering erg snel verloopt. Hierdoor krijgt de organisatie niet altijd genoeg tijd om goed over de zaken na te denken, hetgeen aan de acceptatie van de interventiestrategie afbreuk zou kunnen doen.

Na een uitvoerige discussieronde in de organisatie, die onder meer bestaat uit besprekingen met afdelingen en een tweedaagse bijeenkomst met de ondernemingsraad, wordt het actieplan bijgesteld en vastgesteld. Vervolgens wordt de uitvoering ervan voortvarend aangepakt. Daarbij wordt, in afwachting van een aan te trekken personeelsfunctionaris, bijstand verleend door een externe adviseur en de concern-personeelsafdeling.

Geconcludeerd mag worden dat deze interventiestrategie bij Multi Aut nadrukkelijk bijdraagt aan de bestuurbaarheid, beheersbaarheid en controleerbaarheid en daarmee aan het succes van de organisatie.

7.3. Bijdrage aan het succes van de organisatie

Van personeelsmanagement wordt een bijdrage verwacht aan het succes van de organisatie. Wij zijn ons ervan bewust dat met het introduceren van het begrip succes en het daaraan gekoppelde begrip effectief personeelsmanagement een moeilijk meetbaar criterium geïntroduceerd is. Toch hebben wij de term

succes in relatie tot effectief personeelsmanagement willen gebruiken om daarmee te benadrukken dat personeelsmanagement niet vrijblijvend bedoeld is of een doel op zich vormt. In onze opvatting behoeft personeelsmanagement nadrukkelijk een bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie. Daarbij wordt de invulling van het begrip succes door de organisatie zelf vastgesteld. Een organisatie is in onze opvattingen succesvol als zij weet wat zij wil en dat ook kan realiseren. Anders gezegd een organisatie is succesvol als zij effectief is in het bereiken van wat zij nastreeft (zie ook hoofdstuk 2). Bestuurbaarheid wordt daarbij als een centraal begrip beschouwd. Beheersbaarheid, controleerbaarheid en leefbaarheid zijn belangrijke randvoorwaarden bij bestuurbaarheid.

Bestuurbaarheid is omschreven als de mate waarin men bij machte is zowel doelstellingen tot stand te brengen of te veranderen, als een samenlevingsverband met het oog op bepaalde doelstellingen te doen functioneren of veranderen.

Met andere woorden: als de bestuurbaarheid van de organisatie groot is, zal zij zeer effectief zijn in het bereiken van wat zij wil.

In de inleiding van dit hoofdstuk is reeds gewezen op het probleem om de specifieke bijdragen van de interventiestrategie te scheiden van factoren buiten de sfeer van personeelsmanagement. Ook anderen wijzen hier op. Zo zegt Legge: 'The problem of measuring the value of effectively utilizing human resources is that, because almost all managerial activity involves the use of this resource, its contribution to the final outputs, by which performance at all levels is measured, is difficult to disentangle from the other variables (such as the capital equipment) involved' (Legge, 1978, blz. 48). Daarbij wijst zij erop dat als er pogingen worden ondernomen om de bijdragen te isoleren, de tendens er is om zich alleen te richten op die bijdragen die direct meetbaar zijn en andere te negeren.

In deze nabespreking staan wij stil bij de bijdrage van het personeelsmanagement aan het succes. Daartoe zullen wij ingaan op de samenhang tussen veranderingen in het personeelsmanagement en verbeteringen in de bestuurbaarheid, beheersbaarheid, controleerbaarheid en leefbaarheid. Uiteraard gaat het daarbij om veranderingen als gevolg van de interventiestrategie. De ervaringen vanuit de toepassingen zijn daarbij in te delen naar de samenhang tussen veranderingen in het personeelsmanagement en:

- het totstandbrengen of veranderen van doelstellingen van de organisatie;
- het laten functioneren of veranderen van een organisatie met het oog op bepaalde doelstellingen;
- het vergroten van de beheersbaarheid en controleerbaarheid van de organisatie;
- het vergroten van de leefbaarheid van de organisatie.

In diverse toepassingen is expliciet stilgestaan bij de wisselwerking tussen de strategische vraagstukken van de organisatie en die van het personeelsmanagement. Zo is bij 'De Vliegende Hollander' de ondernemingsdoelstelling om bin-

nen drie jaar 50% van de omzet te behalen uit de zogenaamde subservice-activiteiten ingrijpend bijgesteld. Bij de Haagse Direct Marketing wordt het groeitempo mede afgestemd op het beschikbare groeipotentieel van het personeel. Multi Aut komt vanuit een intensief samenspel tussen strategie en personeelsmanagement onder meer tot de beslissing om niet te verzelfstandigen. Wat vervolgens in de verdere uitvoering voor zowel de strategie als het personeelsmanagement vergaande gevolgen heeft. Daarnaast is door betrokkenen in zowel de uitgeverij, als bij de Haagse Direct Marketing geconcludeerd dat met de interventiestrategie het personeelsmanagement stuurbaar geworden is. Waarmee de organisatie als geheel ook beter bestuurbaar is. Met andere woorden, in een groot aantal toepassingen is de samenhang te constateren tussen veranderingen in het personeelsmanagement en totstandgebrachte of veranderde doelstellingen van de organisatie.

De relatie tussen veranderingen in het personeelsmanagement en het laten functioneren of veranderen van een organisatie conform doelstellingen komt op de eerste plaats tot uiting in de concreetheid en het maatwerk van het actieplan. Hierbij vervullen de hoofdthema's een belangrijke scharnierfunctie tussen de acties van personeelsmanagement en de doelstellingen van de organisatie. Geconstateerd kan worden dat in een grote meerderheid van de interventies het totstandgebrachte personeelsmanagement gekenmerkt wordt door hoofdthema's en actieplannen. De relatie tussen het opgezette personeelsmanagement en het laten functioneren van de organisatie conform de vastgestelde doelstelling is heel expliciet bij Janssen Bankiers waarin het ontwikkelende personeelsmanagement een belangrijke rol moet spelen bij de reorganisatie. Het zelfde geldt bij de Vliegende Hollander waar in een latere fase het personeelsmanagement een cruciale positie inneemt bij de personeelsinkrimping. Ook discussies rond het sociaal contract, en veranderingen in stijl van leiding geven als gevolg van de interventie, wijzen op de relatie tussen veranderingen in het personeelsmanagement en veranderingen in het functioneren van de organisatie.

Beheersbaarheid en controleerbaarheid zijn belangrijke randvoorwaarden genoemd bij bestuurbaarheid. Met beheersbaarheid wordt bedoeld op: 'de mate waarin men richtlijnen en randvoorwaarden kan vaststellen en doen naleven voor het oprichten, functioneren en ontwikkelen van bepaalde samenlevingsverbanden'. Controleerbaarheid verwijst naar: 'de mate waarin men er achter kan komen of en wanneer een besluit is dan wel zal worden genomen en voorts de mate waarin men een besluit kan toetsen omtrent de inhoud ervan en omtrent de wijze waarop het tot stand kwam'.

In de organisaties wordt het in openheid in de organisatie opstellen, vaststellen en implementeren van het actieplan personeelsmanagement nadrukkelijk als een bijdrage ervaren aan de beheersbaarheid en controleerbaarheid. Daarnaast leidt de interventiestrategie tot een verheldering van en een inzichtelijker personeelsmanagement wat eveneens een positief effect heeft op de beheersbaarheid en controleerbaarheid.

Met leefbaarheid wordt verwezen naar: 'de mate waarin men volgens bepaalde maatstaven in een gegeven situatie een bevredigend bestaan kan leiden'. Hierbij is de relatie tussen veranderingen in het personeelsmanagement en het vergroten van de leefbaarheid moeilijker aan te geven. Uiteraard kan gewezen worden op de acties bij de uitgeverij gericht op werkplekverbetering en het uitgangspunt bij de Haagse Direct Marketing om geen roofofbouw te plegen op de medewerkers. Maar veel nadrukkelijker voorbeelden van vergroten van de leefbaarheid samenhangend met veranderingen in het personeelsmanagement zijn nu (nog) niet te geven.

Samenvattend concluderen wij dat in de grote meerderheid van de toepassingen van de interventiestrategie een relatie te leggen is tussen veranderingen in het personeelsmanagement en veranderingen in de bestuurbaarheid, beheersbaarheid en controleerbaarheid. Daarnaast hebben wij de overtuiging dat deze relatie ook te leggen is naar vergroting van de leefbaarheid. Dit mede gezien de actieve participatie van betrokkenen als een belangrijk kenmerk van de aanpak.

Overigens is het niet denkbeeldig dat effecten ten aanzien van de leefbaarheid op een langere termijn zichtbaar worden.

Daarmee is een relatie gelegd tussen personeelsmanagement en het succes van de organisatie.

7.4. Kenmerken van de veranderingsaanpak

Mede gezien de ervaringen met de toepassingen bestaat de behoefte om in deze nabespreking de interventiestrategie te beschouwen vanuit de veranderingsaanpak. In deze aanpak staan twee kenmerken centraal: het kenmerk van *planned change* en het normatief-reëducatieve karakter. Met deze twee kenmerken zijn de andere kenmerken, de gelijkwaardigheid van inhoud, procedure, proces en actie-onderzoek, nauw verbonden.

7.4.1. Planned change en normatief-reëducatief

Met de invulling van het begrip *planned change* sluiten wij ons aan bij de opvatting van Beckhard. Beckhard is een gezaghebbende Amerikaanse consultant en auteur op het terrein van organisatie-ontwikkeling. Wij hebben in navolging van hem 'planned change' omschreven met: een gestructureerde, doelgerichte, vanuit de top van de organisatie bestuurde verandering (zie hoofdstuk 2).

Met gestructureerd verwijzen wij naar een vooraf zorgvuldig samengestelde strategie startend bij de intake en de eerste diagnose, en eindigend bij de realisatie van het actieplan door de organisatie zelf. Doelgericht verwijst naar het vooraf geëxpliciteerde doel van de interventie, namelijk het realiseren van personeelsmanagement dat een bijdrage levert aan het succes van de organisatie. Vanuit de top van de organisatie bestuurd, verwijst naar de actieve betrokkenen-

heid bij en verantwoordelijkheid van het topmanagement voor de toepassing van de interventiestrategie (zie ook Beckhard in French, Bell, Zawacki, 1983, blz. 20).

Doelgerichtheid als kenmerk zit in de interventiestrategie opgesloten. Het blijkt inherent te zijn aan de interventiestrategie en wordt als zodanig in de toepassing ook beleefd. Daarnaast hebben alle toepassingen een gestructureerde aanpak. In een vooraf globaal vastgesteld stappenplan wordt tot een actieplan personeelsmanagement gekomen. Vanuit de ervaringen in de toepassingen wordt hierbij onderstreept dat het vooral gaat om een globale doelbepaling en structurering. De doelbepaling richt zich op het helder krijgen van de vraagstelling waaraan de interventiestrategie een bijdrage zal moeten leveren. De structurering vooraf moet een hulpmiddel bij de interventie zijn en niet tot keurslijf worden. De top van de organisatie bestuurt in alle gevallen de interventiestrategie, zij het met varianten. In vier organisaties is de (algemeen) directeur er zelf direct en actief bij betrokken. Bij De Vliegende Hollander is dit de adjunct-directeur. Bij twee organisaties is de directe verantwoordelijkheid voor de interventiestrategie gedelegeerd aan het hoofd Sociale Zaken. In alle gevallen is sprake van een stuurgroep waarin naast lijnmanagers van het eerste en tweede niveau, voorzover aanwezig, ook het hoofd Sociale Zaken (Personeelszaken) zitting heeft. De toepassingen geven aan dat *planned change* belangrijk is in onze aanpak.

Wij zullen nu kort ingaan op het begrip *normatief-reëducatief*. In hoofdstuk 2 is aangegeven dat wij hieronder verstaan dat de organisatie zelf werkbare en acceptabele oplossingen zal moeten vaststellen voor die problemen en uitdagingen in het personeelsmanagement die zij zelf als de belangrijkste ervaart. Daarbij is erop gewezen dat dit kenmerk verwijst naar ontwikkelingsstrategieën die gebaseerd zijn op de veronderstelling, dat menselijk gedrag ingebed is in een kader van sociale-culturele normen. Menselijk gedrag verandert pas als mensen hun normatieve oriëntaties (normen, waarden, attitudes, vaardigheden, enz.) veranderen. Binnen deze normatief-reëducatieve ontwikkelingsstrategie onderscheiden Chin en Benne twee groepen van benaderingen. De ene benadering is daarbij gericht op het verbeteren van het probleemoplossend vermogen in de organisatie ('Improving the problemsolving capabilities of a system'), de andere benadering is erop gericht leden van het cliëntsysteem bewust te maken van hun houding, waarden enz. ('Releasing and eastering growth in the persons who make up the system to be changed'), (Chin en Benne in French, Bell, Zawacki, 1983, blz. 74-80).

In onze toepassingen van de interventiestrategie ligt de nadruk op de benadering gericht op het verbeteren van het probleemoplossend vermogen in organisaties. Hoewel de twee benaderingen verschillen in oriëntatie (de probleemoplossende richt zich voornamelijk op de organisatie als sociaal systeem, de persoonsontwikkende richt zich exclusief op het individu) hebben zij een belangrijk kenmerk gemeen. Beide benaderingen zijn gericht op het leren leren of dat nu het individu of het (totale) systeem betreft.

Morgan haalt de moderne cybernetica erbij om dit essentiële kenmerk te ver-

duidelijken. Daarbij maakt hij een onderscheid tussen leren (single loop learning) en leren leren (double loop learning). Hij stelt: 'Single-loop learning rests in an ability to detect and correct error in relation to a given set of operating norms... Double-loop learning depends on being able to take a "double look" at the situation by questioning the relevance of operating norms' (Morgan, 1986, blz. 88).

Wij beschouwen onze ervaringen hier in het licht van het uitgangspunt dat de organisatie zelf werkbare en acceptabele oplossingen moet vaststellen voor die problemen en uitdagingen in het personeelsmanagement die zijzelf als de belangrijkste ervaart. Daartoe is het van essentieel belang tot een zodanige actieve participatie van de organisatieleden te komen dat de belangrijkste beslissingen ook daadwerkelijk door deze organisatieleden genomen kunnen worden. Deze actieve participatie is niet een doel op zich, maar moet leiden tot het vergroten van het eigen probleemoplossend vermogen van de organisatie ten aanzien van personeelsmanagement-vraagstukken. Dit hangt ook samen met onze opvatting dat mensen en ook organisaties zo bewust en zelfstandig mogelijk moeten kunnen kiezen voor de wijze waarop zij willen functioneren. Dit sluit aan bij onze opvatting over een succesvolle organisatie: weten wat je wilt en dat ook kunnen realiseren.

Belangrijk in de interventiestrategie is de wijze waarop zij wordt toegepast. Dit betekent bijvoorbeeld dat het belangrijk is dat de verschillende betrokkenen in de organisatie in staat en in de gelegenheid zijn hun belangen, wensen, ideeën e.d in te brengen in de beleids- en besluitvorming. Waarbij het vervolgens cruciaal is hoe en in welke mate het machtscentrum (de directie bijvoorbeeld) erin slaagt (ook naar beleving van deze betrokkenen) al deze belangen te onderkennen en af te wegen voordat het tot definitieve besluitvorming komt. Genoegzaam is vanuit de theorie en de praktijk de samenhang bekend tussen de voorbereiding van de besluitvorming en de implementatie daarvan. De actieve participatie van de organisatie is bij de toepassingen vorm gegeven door middel van samenstelling en werkwijze van de stuurgroep en voorlichting aan en intensief overleg met andere betrokkenen. Daarbij is voor een werkwijze gekozen, met onder andere individuele opdrachten aan stuurgroepleden en intensieve bespreking ervan. Dit vraagt een actieve deelname van de stuurgroepleden. Deze opdrachten en de gestructureerde intensieve besprekingen in stuurgroep en werkgroepen blijken heel typerend en cruciaal te zijn in de interventie. Het commitment wat dan verkregen is van de deelnemers is nodig om te grote vrijblijvendheid en afstandelijkheid tijdens de toepassing te vermijden. Bij de aanvang van de interventie wordt nadrukkelijk gewezen op de noodzaak van beschikbaarheid van tijd en deskundigheid. Het onderling afstemmen van deze beschikbaarheid en inzet, het bij voorbaat vastleggen van de data van de bijeenkomsten en het consequent werken met opdrachten blijken nuttige hulpmiddelen te zijn om de deelnemers actief en betrokken te houden. Overigens valt op dat naarmate de toepassing van de interventiestrategie vordert de voortgang meer een eigen dynamiek krijgt. De deelnemers gaan verbanden zien, zien concrete resultaten en raken enthousiast. Ook uit de er-

varingen van de betrokkenen in de toepassingen blijkt dat het normatieve-reëducatieve karakter een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het succes van de interventie.

7.4.2. Interventies, een korte theoretische verkenning

Doel van deze studie is een strategie te ontwikkelen, toe te passen en te evalueren gericht op het interveniëren in organisaties ten behoeve van wat door ons genoemd is effectief personeelsmanagement. Wij spreken over: 'Effectief personeelsmanagement, een interventiestrategie'. De term interventiestrategie verwijst naar het plan van samenhangende en geïntegreerde activiteiten gericht op de realisatie van effectief personeelsmanagement.

French, Bell, Zawacki omschrijven interventie als: 'The term OD interventions refers to the range of planned, programmatic activities clients and consultants participate in during the course of an organization-development program. Largely these are diagnostic and problemsolving activities that ordinarily do not occur without the assistance of a consultant who is not a regular member of the particular system or subsystem culture. However, many of the activities become adsorbed by the client system as the process unfolds' (French, Bell, Zawacki, 1983, blz. 117).

Zij maken een onderscheid in organisatie-ontwikkelingsinterventies en structurele interventies. Met structurele interventies worden dan bedoeld: 'The interventions are consulting activities aimed at improving organization effectiveness through changes in structure' (French, Bell, Zawacki, 1983, blz. 273). Het begrip structuur is hierbij zeer ruim bedoeld. Zo worden daar organisatie-aspecten onder gerekend zoals werk- en taakverdeling tussen eenheden, werkstromen, procedures en systemen. In feite worden de activiteiten uit de zogenaamde harde aspecten van het 7-S-schema (structuur, strategie, systeem) gerekend tot de structurele interventies. Door French, Bell en Zawacki worden deze structurele interventies in het algemeen niet gerekend tot organisatie-ontwikkeling. Wel kunnen, aldus French, Bell en Zawacki, structurele interventies, zoals kwaliteit van de arbeid, sociotechniek, taakstructurering, 'kwaliteitskringen', 'management by objectives' en functieverbetering, het directe resultaat zijn van lange-termijngerichte organisatie-ontwikkelingsinspanningen (French, Bell, Zawacki, 1983, blz. 273-274).

Zoals reeds aangegeven sluiten wij ons voor wat betreft de wijze van organisatieverandering aan bij de opvattingen van Beckhard. Daarbij maken wij zowel gebruik van organisatie-ontwikkelingsinterventies als structurele interventies. Hiermee is gekozen voor een veranderingsstrategie die niet voldoet aan wat genoemd wordt organisatie-ontwikkeling. Wij zullen nu trachten onze interventiestrategie nader te positioneren.

7.4.3. Positionering van onze interventie-aanpak

Om onze veranderingsaanpak wat verder te verduidelijken lijkt het nuttig een

nadere verkenning te plegen van organisatie-ontwikkeling. Wij zullen dit doen aan de hand van het proefschrift van Feltmann (1984). Feltmann typeert hierin organisatie-ontwikkeling onder meer als veranderkunde en als stijl van adviseren. Organisatie-ontwikkeling als veranderkunde verwijst naar de manier van veranderen van 'sociale systemen'. Feltmann stelt: 'De centrale opvatting is dat vernieuwing van beleid, structuur en procedures, het gevolg zal zijn van verbetering en intensivering van communicatie en samenwerking'. Dit laatste wordt benaderd als een leerproces voor alle (interne) betrokkenen (Feltmann, 1984, blz. 145). Organisatie-ontwikkeling als stijl van adviseren heeft, aldus Feltmann, betrekking op de interventiekunde, die zich laat samenvatten in de term procesbegeleiding. Feltmann zegt daarvan: 'Kenmerkend voor deze opvatting is dat de begeleider meent dat typische OO doelstellingen (leerproces van de organisatie, vergroten van probleemoplossend vermogen, vernieuwen van identiteit en cultuur van de organisatie e.d.) niet worden bereikt door het aanbieden van kennis of inhoudelijke expertise van de adviseur, maar vooral door het aanbieden van "feedback" over het gedrag en de interacties van de cliënt/het cliëntensysteem, zoals de begeleider dat "hier en nu" waarneemt' (Feltmann, 1984, blz. 146). Gezien het voorgaande betoog zal het duidelijk zijn dat de in dit boek uitgewerkte interventiestrategie zich op een aantal punten onderscheidt van organisatie-ontwikkeling zoals door Feltmann omschreven. Zo richt onze interventie-aanpak zich niet op de eerste plaats op het verbeteren en intensiveren van communicatie en samenwerking. Daarnaast gaat onze interventiestrategie niet uit van de vooronderstelling dat vernieuwing van beleid, structuur en procedures alleen of op de eerste plaats het gevolg zijn van verbetering en intensivering van communicatie en samenwerking. Tenslotte blijkt het in onze aanpak belangrijk te zijn kennis of inhoudelijke expertise in te brengen; uiteraard op het geschikte moment en met de juiste dosering. Daarbij gaat het met name om de inhoudelijke inbreng bij de invulling van de werkterreinen van personeelsmanagement.

Wij willen ons overigens met deze opstelling niet distantiëren van organisatie-ontwikkeling zoals hiervoor geschetst aan de hand van Feltmann. In onze benadering vormen de organisatie-ontwikkelingsinterventies een belangrijk bestanddeel van de interventiestrategie. Ook onze praktijkervaringen wijzen daar nadrukkelijk op. Om enkele voorbeelden daarvan te noemen. In het Maria-Ziekenhuis zijn te weinig nadrukkelijk interventie inspanningen gericht geweest op het conflict tussen directeur en hoofd Personeelszaken. Wij zijn er daarbij van uitgegaan dit conflict te kunnen oplossen door gerichte begeleiding van de stuurgroep waarin beiden participeren. Een meer confronterende interventie-aanpak zou achteraf bekeken nuttig geweest zijn. In een van de toepassingen dreigt de interventie vast te lopen als gevolg van een overheersende rol van de algemeen directeur. Persoonlijke feed-back en begeleiding op dat punt betekenen voor betrokkene een belangrijk leerproces. Daarbij krijgt de interventiestrategie als een gezamenlijk leerproces van de direct betrokkenen een belangrijke versnelling.

Wij hebben al gewezen op de scheiding tussen de zogenaamde structurele en

de organisatie-ontwikkelingsinterventies. Wij betreuren deze scheiding om diverse redenen. Zo behoren veel interventiestrategieën tot het brede gebied tussen wat door French, Bell en Zawacki (1983, blz. 273/274) is onderscheiden als organisatie-ontwikkeling en 'non-organisatie-ontwikkeling'. Structurele interventies rekenen zij tot 'non-organisatie-ontwikkeling'. Daarnaast spreken zij over 'mixtures'. Ons inziens is de scheiding niet scherp te trekken en wordt daarmee onnodig een tegenstelling opgeroepen tussen organisatie-ontwikkelingsinterventies en structurele interventies. Wij achten om verschillende redenen de samenhang van en de integratie tussen de interventies belangrijk. Dit sluit ten eerste aan bij onze organisatiebenadering zoals uitgewerkt in hoofdstuk 5. Daarbij hebben wij aangegeven dat er een koppeling bestaat tussen de zogenaamde systeembenadering en de interactiebenadering van organisaties. De persoonsontwikkende interventiebenadering sluit aan bij de interactiebenadering. De structurele interventies lijken meer ontstaan vanuit het systeemdenken. In de tweede plaats ontstaat de behoefte tot samenhang vanuit het object: de organisatie waarin personeelsmanagement wordt ingevoerd. Tenslotte is het veranderkundig gezien van groot belang om verschillende interventies op elkaar af te stemmen.

Ook in onze praktijk met het toepassen van de interventiestrategie toont zich de noodzaak van samenhang en integratie. Dit zullen wij illustreren aan de hand van twee praktijkgevallen. Bij De Vliegende Hollander zijn de interventies onder meer gericht op de communicatie en samenwerking tussen het nieuwe hoofd Sociale Zaken en de zittende personeelsfunctionarissen en het spel van het hoofd Sociale Zaken met anderen in het besturingsnetwerk. Daarnaast wordt een personeelsinformatiesysteem ingevoerd en wordt geëxperimenteerd met een andere structuur in het personeelsmanagement inclusief functieverbreding voor de personeelsfunctionarissen. In het kader van een eigen leerproces voor het hoofd Sociale Zaken wordt aan individuele feed-back en counseling gedaan.

In het praktijkgeval Het Educatieve Boek vinden naast elkaar plaats, activiteiten in het kader van strategievorming, het experimenteren met projectorganisatie, het verhelderen en bespreken van de normen en waarden van stuurgroepen ten aanzien van personeelsmanagement met behulp van het zogenaamde sociaal contract.

In beide gevallen is sprake van een samenhang tussen organisatie-ontwikkelingsinterventies, en meer structurele interventies.

Een derde invalshoek bij de positionering van onze interventie-aanpak gaat uit van de rol van de adviseur. Daarbij worden drie rollen onderscheiden, de inhoudelijk gerichte rol of expertrol, de procedureel gerichte rol en de sociaal-emotioneel gerichte rol (Marx, 1978, blz. 387-395). Bij de inhoudelijk gerichte rol gaat het om de inzet van de kennis en cognitieve vaardigheden van de adviseur voor het oplossen van organisatorische problemen. Bij de procedureel gerichte rol gaat het om de bijdrage van de adviseur tot het structureren van een of meer fasen en/of activiteiten van een reorganisatieproces. De sociaal-emotioneel gerichte rol heeft betrekking op het verbeteren van de menselijke

dimensie van samenwerking. In de probleemstelling van dit boek (zie hoofdstuk 2) is gewezen op de gelijkwaardigheid van de drie aspecten inhoud, proces en procedure in onze veranderingsaanpak. Daarbij is gesteld dat een succesvolle veranderingsaanpak in onze benadering van de adviseur een bijdrage vraagt die afwisselend gericht is op de inhoud, de procedure en het proces. De ervaringen met de toepassingen onderschrijven dit uitgangspunt. Het samenstel van deze drie bijdragen kan echter per organisatie-toepassing verschillen. Wij zijn ons bewust van de problematiek van de combinatie van deze drie rollen door een adviseur. In twee toepassingen is de interventiestrategie uitgevoerd door twee adviseurs die een onderlinge rolverdeling hebben. Dit bleek heel goed te werken.

Samenvattend komen wij tot een positionering van interventiebenadering waarbij:

- de nadruk ligt op het normatief-reëducatieve karakter ter onderscheiding van het empirisch-rationele en de macht-dwangbenaderingen;
- onze benadering zich onderscheidt van enerzijds de zogenaamde expertbenadering (eenzijdig gericht op een inhoudelijke inbreng) en anderzijds de zogenaamde persoonsontwikkellende benadering (exclusief gericht op 'zelfontwikkeling' en 'leerprocessen');
- een breed scala aan interventies inclusief de zogenaamde organisatieontwikkelingsinterventies en de zogenaamde structurele interventies gebruikt wordt;
- in de rollen van de adviseur een gelijkwaardigheid bestaat tussen de inbreng gericht op inhoud, procedure en proces;
- de wijze waarop omgegaan wordt met de interventies en de rollen cruciaal is (zie het normatief-reëducatieve karakter).

7.5. Organisatiekenmerken en kenmerken adviseur

In onze opvatting is er een samenhang tussen enerzijds de vraagstelling vanuit de organisatie en anderzijds de kenmerken van de organisatie, de adviseur en de te kiezen veranderingsaanpak (zie paragraaf 2.2). In de vorige paragraaf is mede aan de hand van onze praktijkervaringen met de interventiestrategie ingegaan op de kenmerken van de veranderingsaanpak. In deze paragraaf zullen wij ingaan op de kenmerken van de organisatie en de adviseur.

7.5.1. Kenmerken van de organisatie

Als kenmerken van de organisatie zijn onderscheiden: veranderingsbereidheid, veranderingsvermogen, aanwezigheid van een machtscentrum en beschikbaarheid van tijd en deskundigheid. Veranderingsbereidheid en veranderingsvermogen hebben hierin een dubbele rol. Enerzijds vervullen deze begrippen een rol in de zogenaamde 'intake-fase' die voorafgaat aan een interventiestrategie. Daarbij wordt ingeschat of de organisatie voldoende bereid en in staat

is om de interventiestrategie toe te passen. Met andere woorden, veranderingsbereidheid en veranderingsvermogen als randvoorwaarden bij de interventiestrategie. Anderzijds zijn deze begrippen mede het object van de interventie, namelijk als onderdeel van het vergroten van het probleemoplossend vermogen van de organisatie. De kenmerken 'aanwezigheid van een machtcentrum' en de beschikbaarheid van tijd en deskundigheid zijn (eveneens) belangrijke randvoorwaarden bij de toepassing van onze interventieaanpak.

Bij *veranderingsbereidheid* als randvoorwaarde gaat het om de vraag of de sleutelfunctionarissen in de organisatie bereid zijn de organisatie op essentiële aspecten te veranderen en voldoende consensus hebben over de gewenste richting. De evaluatie van de toepassingen lijkt de conclusie te rechtvaardigen dat bij een groot aantal van de toepassingen de veranderingsbereidheid voldoende groot is. Bij twee niet-effectieve toepassingen, waaronder het Maria-Ziekenhuis, is de veranderingsbereidheid twijfelachtig. Daarbij kan overigens als kritische vraag gesteld worden of bij de inrichting van de interventiestrategie wel voldoende nadruk is gelegd op de persoonsontwikkende interventies.

Bij *veranderingsvermogen* gaat het om de vraag of de organisatie voldoende in staat is om te veranderen. Over het algemeen lijken de betrokken organisaties met veranderingen vertrouwd te zijn. Zo hebben De Vliegende Hollander en Janssen Bankiers recent een totale reorganisatie doorgemaakt. Multi Aut, De Haagse Direct Marketing en uitgeverij Het Educatieve Boek staan aan de vooravond van belangrijke strategische aanpassingen en zijn daar als organisatie zeer actief mee bezig. Het ziekenhuis is gefuseerd en staat op het punt te verhuizen.

Bij veranderingsbereidheid en veranderingsvermogen als een object van de interventie is veel minder eenduidig de vraag te beantwoorden of, samenhangend met de toepassing van de interventiestrategie, hierin positieve veranderingen zijn te constateren. In het algemeen constateren wij dat de bestuurbaarheid in de organisatie is toegenomen. Ook daaruit zou kunnen worden afgeleid dat de veranderbereidheid en het veranderingsvermogen zijn toegenomen. Overigens zijn belangrijke veranderingen op dit punt pas op langere termijn zichtbaar. In die zin kan de interventiestrategie niet meer zijn dan een, naar wij hopen, cruciale fase in een ontwikkelingsproces van organisatie en betrokkenen.

Aanwezigheid van een machtcentrum betreft de duidelijkheid in de organisatie over hoe en waar de besluitvorming plaatsvindt en de acceptatie daarvan in de organisatie. In alle betrokken organisaties is het duidelijk hoe en waar de besluitvorming tot stand komt. Een opvallend verschil zit in de mate van acceptatie door de organisatie. Bij het Maria-Ziekenhuis is, onder meer als gevolg van de spanning tussen de directie en Personeelszaken en de aard van het besturingsnetwerk, de acceptatie van de besluitvorming beperkt.

De *beschikbaarheid van tijd en deskundigheid* als randvoorwaarde verwijst naar de beschikbare tijd en deskundigheid van management en professionals ten aanzien van personeelsmanagement. Het is opvallend dat in bijna alle organisaties een tekort wordt geconstateerd. Overigens moet dit tekort worden

gezien in het licht van een interventiestrategie, die ook daadwerkelijk veel tijd en deskundigheid van de organisatie vraagt. Bij het Maria-Ziekenhuis zijn mede naar aanleiding hiervan acties ondernomen om de organisatie van het personeelsmanagement te versterken.

7.5.2. Kenmerken van de adviseur

De kenmerken van de adviseur, betrokken bij de interventiestrategie, zijn te onderscheiden naar kennis van en vaardigheden in de interventie en de advieshouding.

Met *kennis en vaardigheden* wordt bedoeld op de inhoudelijke procesmatige en procedurele kennis en vaardigheden. Over het algemeen speelt de inhoudelijke kennis van de adviseur een belangrijke rol bij de interventie. Vooral kennis op het gebied van organisatiekunde en personeelsmanagement. Het aspect proces blijkt eveneens een belangrijk component in de interventiestrategie. Van de adviseur wordt gevraagd tijdens de interventie ook procesmatig te kunnen sturen. Deze procesmatige bijdrage is vooral gericht op het bevorderen van een zo groot mogelijke actieve betrokkenheid van en acceptatie in de organisatie. Het procedurele aspect van de interventiestrategie lijkt een minder belangrijke rol te spelen in een effectieve toepassing. Zowel bij Janssen Bankiers als bij Multi Aut is hieraan slechts in hoofdlijnen vastgehouden. In dit hoofdstuk is er reeds op gewezen dat het structureren van fasen en/of activiteiten in een interventiestrategie als belangrijkste hulpmiddel dient, maar geen keurslijf moet worden.

Advieshouding verwijst naar het vermogen en de instelling van de adviseur om te adviseren vanuit een normatieve-reëducatieve veranderingsstrategie. Bij de bespreking van het normatief-reëducatieve karakter van de interventiestrategie is hierop verder ingegaan.

7.6. Kenmerken personeelsmanagement

In de hoofdstukken 1 en 2 zijn de kenmerken aangegeven zoals die in dit boek als essentieel beschouwd worden voor personeelsmanagement. Deze kenmerken zijn:

- grensgebied organisatie en samenleving;
- geïntegreerd in het ondernemingsbeleid;
- concrete uitgangspunten;
- stuurbaarheid en doorzichtig.

In de evaluatie is stilgestaan bij de vraag in welke mate er in de zin van deze kenmerken veranderingen tot stand gebracht zijn in het personeelsmanagement. Daarbij zullen wij kort ingaan op typologie van personeelsmanagement en organisatie typologie.

7.6.1. Grensgebied organisatie en samenleving

In hoofdstuk 1 is gesteld dat het personeelsmanagement zich beweegt op het grensgebied van de organisatie en de samenleving. Daardoor kunnen ontwikkelingen in de omgeving vertaald worden naar de organisatie, terwijl de organisatie op haar beurt een bijdrage kan leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

Een samenvattende constatering vanuit de nabespreking is dat er bij de betrokken organisaties door de interventie een personeelsmanagement is ontstaan dat expliciet ingaat op de relatie tussen de organisatie en de samenleving. Daarbij ligt overigens de nadruk op de reactie van de organisatie op de omgeving en minder op het expliciet vanuit de organisatie leveren van een bijdrage aan maatschappelijke ontwikkelingen. Als illustratie zullen wij kort stilstaan bij enkele van deze reacties. Het Maria-Ziekenhuis besluit om op een confronterende wijze signalen vanuit de buitenwereld binnen te halen door een image-onderzoek te laten uitvoeren. De indringende resultaten daarvan zijn mede aanleiding tot uitvoerige en intensieve discussies binnen het ziekenhuis met alle geledingen. Het Educatieve Boek besluit mede onder invloed van technische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de markt van educatieve systemen tot belangrijke aanpassingen van de organisatie en de werkvormen. Dit sluit aan bij het streven naar bredere taken en verdere ontplooiing van medewerkers bij de uitvoering.

7.6.2. Geïntegreerd in het ondernemingsbeleid

Met de integratie van het personeelsmanagement in het ondernemingsbeleid is bedoeld op een duidelijke wisselwerking en een nadrukkelijk samenspel tussen de doelstellingen van het personeelsmanagement en de ondernemingsdoelstellingen. Het succes van de interventiestrategie is voor een belangrijk deel afhankelijk van het slagen van deze wederzijdse beïnvloeding. Daarmee is het ook een van de centrale kenmerken van de interventiestrategie. Bij alle toepassingen heeft deze wederzijdse beïnvloeding zich in meer of mindere mate voorgedaan. In de nabesprekingen wordt dan ook geconcludeerd dat in een groot aantal toepassingen het personeelsmanagement kan worden beschouwd als geïntegreerd in het ondernemingsbeleid. Dat wil zeggen: betrokken op de kernvraagstukken van de onderneming. Zo is bij De Vliegende Hollander het ondernemingsbeleid als gevolg van de formulering van het personeelsmanagement nadrukkelijk bijgesteld en zijn de hoofdthema's van het personeelsmanagement direct afgeleid van het ondernemingsbeleid. Bij Multi Aut, de Haagse Direct Marketing en Het Educatieve Boek is het personeelsmanagement parallel aan en in wisselwerking met het ondernemingsbeleid geformuleerd. Bij het Maria-Ziekenhuis heeft de interventiestrategie de aanzet gegeven tot een algemene strategieformulering. Met andere woorden, in het merendeel van de interventies is het gelukt deze wisselwerking tot stand te brengen.

7.6.3. Concrete uitgangspunten

In deze studie is het belang aangegeven van zo concreet mogelijke uitgangspunten van het personeelsmanagement. Daarbij is een onderscheid aangebracht naar sociaal contract en hoofdthema's.

Sociaal contract is gericht op de waarden en normen ter zake van de wederzijdse rechten en plichten van medewerker en organisatie. Op diverse plaatsen is in dit hoofdstuk verwezen naar de positieve leerervaringen van betrokkenen, zoals ten aanzien van de stijl van leiding geven, kijk op de organisatie en het verhelderen en bespreken van normen, waarden en basisopvattingen. De vertaling ervan naar concrete aanwijzingen voor de praktijk is echter niet altijd even eenvoudig, aldus de algemene teneur. Daarnaast bestaat de behoefte aan aanvulling van dit sociaal contract met algemene leefregels, zoals bij Multi Aut is gedaan. Als voorbeeld volgt een formulering van deze fundamentele principes: 'het handelen vanuit een duidelijk normbesef waarin centraal staan: het begrip en respect voor elkaar; het zoeken naar gemeenschappelijk belang; de problemen oplossen op het niveau waar ze thuishoren; en argumenten in plaats van dreigementen'.

De *hoofdthema's* zijn beschouwd als het variabele deel van de uitgangspunten van het personeelsmanagement. In de praktijk blijken het goed werkbare en belangrijke begrippen te zijn. Hiervoor is al gewezen op de belangrijke scharnierfunctie die de hoofdthema's vervullen tussen het algemeen beleid van de organisatie en de realisatie van personeelsmanagement. Bij De Vliegende Hollander is nog niet expliciet met hoofdthema's gewerkt. Bij alle andere interventies blijken de hoofdthema's een centrale rol te vervullen in de concretisering van het personeelsmanagement. Voor de illustraties van hoofdthema's verwijzen wij naar de toelichting op de praktijkgevallen (zie 7.2).

7.6.4. Stuurbaar en doorzichtig

Als vierde kenmerk van personeelsmanagement wordt verwezen naar stuurbaarheid en doorzichtigheid in de vorm van concrete uitgangspunten, zicht op consequenties, inzicht in benodigde middelen en tijd, uitwerking in actieplannen, voldoende openheid en acceptatie in de organisatie, evalueerbaarheid en bijstelbaarheid.

Ten aanzien van *concrete uitgangspunten* is hiervoor reeds geconstateerd dat bij alle interventies het personeelsmanagement in zijn uitgangspunten is geconcretiseerd in de vorm van hoofdthema's.

Openheid en acceptatie in de organisatie zijn kernbegrippen van de verandingsaanpak, als zodanig zijn deze begrippen dan ook in paragraaf 7.4 aan de orde gesteld.

Een uitgewerkt *actieplan*, met daarin opgenomen de te ondernemen acties, de voor de acties verantwoordelijke functionaris(sen), de voor de acties geplande perioden en begroting van de benodigde middelen, is in dit kader essentieel. Alle succesvolle toepassingen zijn afgesloten met een actieplan. Deze slotfase lijkt een cruciale rol te spelen in de interventiestrategie. In deze fase blijkt of

de veranderingsaanpak inderdaad voldoet aan de kenmerken van 'voor en door de organisatie'. Met andere woorden, of de organisatie er in slaagt *zelf* een actieplan op te stellen en te realiseren. Er zijn toepassingen waar dat niet gelukt is. Bij de toepassing in een internationaal opererend software-bedrijf is de afronding van het actieplan doorkruist door acute financiële problemen. Deze organisatie is blijkbaar nog niet in die mate vertrouwd met de interventiestrategie dat ingrijpende veranderingen vanzelfsprekend hun vertaling vinden in een aanpassing van de hoofdthema's en een bijgesteld actieplan.

In het Maria-Ziekenhuis is de implementatie van het actieplan uitgesteld in afwachting van een nieuw hoofd Personeel, Organisatie en Informatie. In alle andere toepassingen is of wordt op basis van het opgestelde actieplan verdere invulling gegeven aan het personeelsmanagement.

Voor wat betreft de *evalueerbaarheid* en *bijstelbaarheid* van het personeelsmanagement moet opgemerkt worden dat daarmee in de praktijk van deze interventiestrategie nog weinig ervaring is opgedaan. Alleen bij De Vliegende Hollander is een actieplan afgerond dat een doorlooptijd heeft gehad van enkele jaren. Daarbij is gebleken dat op basis van dit actieplan de voortgang van de realisatie van het personeelsmanagement door de verschillende betrokkenen geëvalueerd is. De verwachting is dat actieplannen de evaluateerbaarheid van het personeelsmanagement positief beïnvloeden. De eerste ervaringen ermee in de toepassingen lijken deze verwachting te gaan bevestigen.

7.6.5. Typologie van personeelsmanagement en organisatietypologie

In deze studie staan centraal de relatie tussen het specifieke en het eigene van de organisatie (inclusief strategische vraagstukken en omgevingsontwikkelingen), de uitgangspunten van het personeelsmanagement en de realisatie daarvan (inclusief de keuze van de werkterreinen en de wijze van omgaan daarmee). In deze nabespreking lijkt het nuttig in te gaan op een typologie van personeelsmanagement in relatie tot een organisatietypologie. Mede aan de hand van enkele studies verricht in de jaren zeventig relativeren wij de haalbaarheid en bruikbaarheid van deze relatie voor de praktijk.

Van den Broek concludeert op basis van onderzoek bij negen organisaties een zeer globale typering van 'sociaal beleid' gekoppeld aan vier typen organisaties. Hij spreekt dan van:

- A. Een sociaal beleid, dat zich laat kenmerken door problemen die met name liggen op het terrein van de interne-democratische controle en dat vooral voorkomt in organisaties van wederzijds belang.
- B. Een sociaal beleid, dat zich laat kenmerken door problemen die samenhangen met het begrip efficiëntie en dat voornamelijk voorkomt in bedrijven.
- C. Een sociaal beleid dat gekenmerkt wordt door problemen met betrekking tot de professionele service aan cliënten en voornamelijk voorkomt in service-organisaties.
- D. Een sociaal beleid, dat zich laat kenmerken door problemen die vooral liggen op het terrein van de extern-democratische controle en dat vooral

voorkomt in organisaties ten nutte van het algemeen (Van den Broek, 1979, blz. 112).

Daarmee tracht hij, in onze terminologie gesproken, een verband te leggen tussen de hoofdthema's en de organisatieconfiguratie. Wij zijn er niet van op de hoogte of deze bescheiden aanzet een vervolg heeft gekregen.

Hamaker wijst erop dat verschillende malen door diverse auteurs getracht is te komen tot typologieën ter zake van in arbeidsorganisaties gevoerd 'personeelsbeleid' (Hamaker, 1979, blz. 403-421). Daarbij geeft hij een beknopt overzicht van dergelijke pogingen. Hamaker zelf onderscheidt ten aanzien van personeelsbeleid: het niet-toekomstgericht aanpassingsbeleid; het toekomstgericht aanpassingsbeleid; het niet-toekomstgerichte ontwikkelingsbeleid en het toekomstgericht ontwikkelingsbeleid. Hij concludeert dat zijn verwachtingen, dat bedrijven met personeelsproblemen in geringere mate een toekomstgericht personeelsbeleid voeren dan bedrijven zonder personeelsproblemen, niet worden onderbouwd door het beschikbare onderzoeksmateriaal.

Buitendam constateert dat de wijze waarop de personeelsafdeling van een bedrijf functioneert het resultaat is van een verscheidenheid van factoren, die elkaar onderling beïnvloeden. Daarbij onderscheidt hij: 'Factoren binnen de personeelsafdeling, zoals opvattingen, opleiding, ervaring en andere eigenschappen van personeelsfunctionarissen. Factoren in het bedrijf, zoals bedrijfseconomische en produktietechnische omstandigheden, opvattingen van de bedrijfsleiding over arbeid en arbeidsverhoudingen en de activiteiten van de ondernemingsraad. Factoren buiten de onderneming, zoals het beleid en de activiteiten van werknemers- en werkgeversverenigingen en van de overheid' (Postma, Buitendam, 1980, blz. 46, 47). Daarbij is een samenhang geconstateerd tussen kenmerken van de organisatie-omstandigheden en de tijd die personeelsfunctionarissen besteden aan het totale werkterrein of aan één of meer kernactiviteiten daarvan. Dit levert het volgende overzicht op:

<i>'Personeelsbeheer</i>	hangt samen met: aspecten van de afzetrelaties van het bedrijf en de stabiliteit en samenstelling van het personeelsbestand.
<i>Collectieve arbeidsverhoudingen</i>	hangen samen met: de bestuursstructuur van het bedrijf en het onderhandelingspatroon ten aanzien van de collectieve arbeidsovereenkomst.
<i>Ontwikkeling</i>	hangt samen met: de stabiliteit van het personeelsbestand en aspecten van het produktieproces.
<i>Aanpassing</i>	hangt samen met: aspecten van de samenstelling en de stabiliteit van het personeelsbestand'. (Postma, Buitendam, 1980, blz. 48)

De bruikbaarheid van deze omvangrijke studie voor de praktijk ten aanzien van de relatie tussen organisatiekenmerken en kenmerken van het personeelsmanagement lijkt gering.

In onze opvatting is er sprake van een grote verscheidenheid en complexiteit

in de relaties tussen het specifieke van de organisatie, de uitgangspunten van het personeelsmanagement en de realisatie daarvan. Bovendien zijn de diverse variabelen moeilijk eenduidig vast te stellen. Wij hebben dan ook vooralsnog niet gezocht naar een typologie daarin.

Er zijn ons sindsdien geen studies meer bekend waarin gezocht is naar een typologie van personeelsmanagement gekoppeld aan organisatietype.

Nabeschoewing

In hoofdstuk 7 is uitvoerig ingegaan op de ervaringen met de toepassing van de interventiestrategie. Deze nabeschoewing is bedoeld als een afronding van de studie. Daarbij zal op de eerste plaats worden ingegaan op het zogenaamde pendelen tussen theorie en praktijk. De constatering dat er een kloof bestaat tussen academische wetenschap en (advies)praktijk is een van de uitgangspunten van deze studie. Deze kloof ervaren wij als schadelijk voor beide. Het succes van deze studie achten wij mede bepaald door het samenspel van beide. De opzet is om uit te gaan van een praktijkvraag: Hoe brengen wij een organisatie tot effectief personeelsmanagement? Bij de aanpak van dit vraagstuk is gebruik gemaakt van theorie-onderzoek. Met de ervaringen uit deze studie hopen wij vervolgens een bijdrage te leveren aan verdere theorievorming. Met andere woorden, het 'pendelen tussen praktijk en theorie' vormt een belangrijke component uit deze studie.

Het theorie-onderzoek heeft zich gericht op drie hoofdonderwerpen: het samenvattende organisatieprofiel, samengesteld uit de systeembenadering gekoppeld aan de interactiebenadering; personeelsmanagement onderscheiden in de uitgangspunten en de realisatie; en de kenmerken van de interventiestrategie. Op dit laatste onderwerp zijn wij reeds uitvoerig ingegaan in de nabespreking in hoofdstuk 7. De eerste twee hoofdonderwerpen zullen in deze afronding nabeschouwend worden belicht. Vervolgens zal ingegaan worden op praktijkervaringen met partiële toepassingen van de interventiestrategie. Tenslotte zal kort stil worden gestaan bij de 'realisatie van het hoofddoel van deze studie en onze eigen succescriteria'.

Het samenvattend organisatieprofiel

Vanuit de theorie is een samenvattend organisatieprofiel opgesteld, samengesteld uit de systeembenadering gekoppeld aan de interactiebenadering. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de systeembenadering, de interactiebenadering en de koppeling daartussen.

De *systeembenadering* als een van de twee componenten van het samenvattend organisatieprofiel is in de theoretische verdieping uitgewerkt met behulp van het 7-S-schema en de configuraties van Mintzberg. Doel daarvan is het ontwikkelen van een hulpmiddel voor de beschrijving en analyse van organisaties

vanuit de systeembenadering. Deze theoretische verdieping heeft geresulteerd in een nadere invulling van het 7-S-schema, gekoppeld aan de organisatieconfiguraties. Vervolgens is deze uitwerking in de interventiestrategie toegepast. De toepassing van het 7-S-schema blijkt in de praktijk door de betrokkenen als heel positief te worden gewaardeerd. Het nadenken over en het invullen van de verschillende aspecten van de organisatie maakt verbanden helder en biedt daarmee een bruikbaar kader voor analyse. Het geeft de organisatie in analytische zin greep op de eigen situatie. Bij de invulling wordt uitgegaan van de huidige situatie in de organisatie en worden te verwachten ontwikkelingen of voorgenomen veranderingen in een of meer aspecten vastgelegd. Gekoppeld aan te verwachten acties vanuit het aspect strategie en omgevingsontwikkelingen wordt dynamiek gebracht in het anders nogal statische 7-S-schema. Daarmee is getracht enkele zwakke kanten van het 7-S-schema op te heffen. Deze zwakke kanten zijn het statische karakter ervan en het ontbreken van een expliciete relatie van het 7-S-schema met de omgeving. Gezien de grote herkenbaarheid en bruikbaarheid van dit 7-S-schema in de praktijk, staat het centraal in het opbouwen van een samenvattend organisatieprofiel. De organisatieconfiguraties blijken voor de betrokkenen in de organisatie minder toegankelijk te zijn; dit concept wordt in organisaties als theoretisch en abstract ervaren. Daarnaast vereist het nogal wat achtergrondkennis. Het 7-S-schema is analytisch gericht en geeft enkelvoudige relaties weer. Het configuratiedenken van Mintzberg is gericht op de totaliteiten en geeft veel complexere relaties weer. Met andere woorden: het gaat om het verschil tussen het analytische en totaal-type denken. Daarbij is men in de organisatie sterk gefixeerd op en ook vertrouwd met het analytische denken. In de praktijk blijken deze configuraties eerder een noodzakelijk 'achtergrond-hulpmiddel' voor adviseurs te zijn om verbanden en ontwikkelingen in de organisatie beter te kunnen doorzien en plaatsen. Daarmee zijn deze configuraties nuttig in de analyse en beschouwing van het samenvattende organisatie-profiel. De adviseur vervult daarbij in eerste instantie een belangrijke intermediaire rol in de vertaling van het configuratiedenken naar de organisatie. Daarnaast zal zijn opstelling als adviseur in de interventie ook gericht dienen te zijn op het overdragen aan de organisatie van de essenties van dit holistisch en ontwikkelingsgerichte denken.

De *interactiebenadering* is de tweede component van het samenvattende organisatieprofiel. Deze interactiebenadering komt op twee manieren aan de orde in deze studie. Enerzijds als onderdeel van het organisatiebeschrijvings- en analysehulpmiddel, anderzijds als element van de veranderingsstrategie. De theoretische uitwerking van de interactiebenadering is gericht op het opstellen van een organisatiebeschrijving en analytisch hulpmiddel. Hierbij staan centraal de begrippen actoren, macht, invloed en belangen, interactie en definitie van de situatie. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de belanghebbenden (actoren) bij de organisatie in een onderling proces van interactie op grond van hun definitie van de situatie tot besluitvorming komen. Wat in de praktijk van de interventiestrategie blijkt aan te spreken, is het expliciet stilstaan bij het bestu-

ringsnetwerk met zijn actoren, belangen, macht e.d. Het verduidelijkt en geeft inzicht in de wijze van totstandkoming van de besluitvorming. Het denken in termen van belangen, invloed, macht en persoonlijke opvattingen, visies e.d. is voor actoren vaak niet geheel onbekend. Het trachten te expliciteren werkt verhelderend, of maakt zaken expliciet die impliciet al bekend waren. Dit sluit aan bij het interactiedenken als element van de interventiestrategie. Zoals in paragraaf 5.3. is aangegeven is de interventiestrategie gericht op het inbedden van het personeelsmanagement in het denken over de eigen organisatie. De interventiestrategie leidt daarmee voor betrokkenen tot een nieuwe definitie van de situatie. In de toepassing van de interventiestrategie is dit soms opvallend duidelijk geworden. In dit verband verwijzen wij naar de discussies bij de toepassing van de interventiestrategie bij Het Educatieve Boek rond het sociaal contract en de hoofdthema's.

De koppeling tussen de systeembenadering en de interactiebenadering.

In de praktijk blijkt bij de beschrijving en analyse van organisaties het 7-S-schema dominant. Het is gemakkelijk toegankelijk en vaak is men er al bekend mee. Zowel de organisatieconfiguraties als de interactiebenadering zijn onmisbaar om zaken te verduidelijken, te expliciteren, ontwikkelingen te schetsen en samenhang te begrijpen. Vooralsnog vervult de adviseur de noodzakelijke rol als intermediair in de vertaling van deze concepten en benaderingen naar de organisatorische praktijk van de betrokkenen. Deze 'praktische' benadering houdt het risico in van een bevestiging van het analytisch denken in de organisatie. Het lijkt dan ook nuttig om een verdere theoretische verdieping en praktijkervaringen te richten op het concretiseren en toegankelijk maken van het configuratie- en interactiedenken voor de praktijk. Ook de complementariteit van de interactie- en systeembenadering is daarbij een terrein voor verder onderzoek. Daarbij lijkt het zinvol dit onderzoek te richten op het uitdiepen van de besluitvorming als het terrein waarop de aansluiting tussen het systeem- en interactiedenken inzichtelijk wordt. In een eerdere publikatie is daartoe reeds een aanzet gemaakt (zie Van Dee e.a., 1985, blz. 46-53). Daarbij is er op gewezen dat het beeld van een logisch, rationeel proces van besluitvorming ter discussie staat.

De verschuiving in het denken over besluitvorming van een rationeel, logisch proces naar wat wel genoemd wordt een politiek proces sluit aan bij de gedachte om de besluitvorming te beschouwen als het koppelingspunt tussen de interactie- en de systeembenadering.

Het personeelsmanagement

Het tweede hoofdonderwerp waarop het theorie-onderzoek in deze studie zich richt is personeelsmanagement. Personeelsmanagement onderscheiden wij naar uitgangspunten (sociaal contract en hoofdthema's), werkerterreinen en organisatie van het personeelsmanagement.

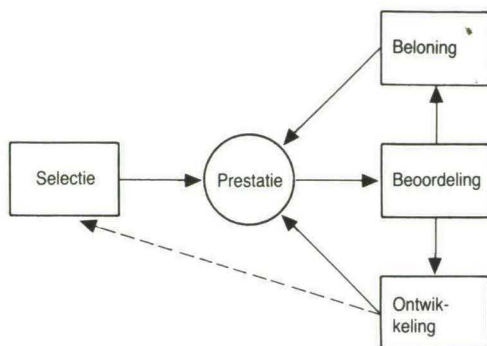
Het concept van *sociaal contract* blijkt in de praktijk bruikbaar om de waarden, opvattingen e.d. in de organisatie ten aanzien van personeelsmanagement te verduidelijken. Toch blijkt de vertaling van dit concept naar concrete aanwijzingen voor de praktijk niet zo eenvoudig. Daarnaast is in hoofdstuk 7 opgemerkt dat het sociaal contract in de zin van een ruilrelatie tussen werknemer en organisatie zeer relevant is, maar niet volledig. Ook los van de ruilrelatie zijn er in de organisatie belangrijke waarden e.d. te onderkennen die als uitgangspunt voor het personeelsmanagement gelden. Verdere theoretische verdieping en praktijkervaringen op dit punt lijken aanbevelenswaardig.

De *hoofdthema's* als tweede component uit de uitgangspunten van personeelsmanagement vervullen een cruciale rol in de interventiestrategie. Geformuleerd door betrokkenen zelf, slaan de hoofdthema's de brug tussen de strategische ontwikkelingen van de organisatie en de realisatie van het daarop afgestemde personeelsmanagement. Daarmee vervullen zij een scharnierfunctie tussen de algemene strategieën van de organisatie en de personeelsmanagement-strategie. Interessant lijkt het om bij verdere toepassingen van de interventiestrategie de relatie uit te werken tussen ontwikkelingen in de organisatie configuratie via specifieke daarbij behorende hoofdthema's naar actieplannen. Met andere woorden leiden bepaalde ontwikkelingen in organisatie configuraties tot 'eigen' hoofdthema's en sluiten daar weer specifieke actieplannen op aan? Ergo wat betekent het voor de hoofdthema's als een organisatie divisionaliseert of professionaliseert? Daarbij is het een vraag of vervolgens bepaalde personeelswerkterreinen zeer belangrijk zijn en op een bepaalde wijze worden ingevuld en toegepast.

In hoofdstuk 7 is overigens de bruikbaarheid en de haalbaarheid van een typologie van personeelsmanagement in relatie tot een organisatietypologie gerelativeerd. Daarbij is er op gewezen dat in onze opvattingen er sprake is van zo'n verscheidenheid en complexiteit in deze relaties, waarbij de diverse variabelen moeilijk eenduidig zijn vast te stellen dat wij niet gezocht hebben naar een typologie hierin.

De *werkterreinen* spelen een belangrijke rol in de realisatie van het personeelsmanagement. Daarbij valt in de praktijk op dat de kennis in organisaties ten aanzien van deze werkterreinen beperkt is. In aansluiting hierop blijkt de samenhang tussen de werkterreinen ook niet even inzichtelijk te zijn. Ter illustratie van zo'n samenhang is in een figuur 'The Human Resource Cycle' weergegeven zoals opgesteld door Devanna e.a. (Devanna e.a., uit Fombrun e.a., 1984, blz. 41).

Ten aanzien van de werkterreinen ontbreken: de kennis in de zin van randvoorwaarden waaraan voldaan moet zijn, wil een werkterrein toepasbaar zijn; zicht op de mogelijke strategische bijdragen; de alternatieven ten aanzien van de toepassing van werkterreinen. Gevolg is dat het in deze organisaties niet goed mogelijk is om zonder deskundige hulp van derden tot een effectieve uitwerking van personeelsmanagement te komen. Een nadere verdieping en verspreiding van kennis van werkterreinen lijken noodzakelijk om in veel organisaties zelfstandig, zonder expertise van derden, tot effectief personeelsmanagement te komen.



'The Human Resource Cycle'

Het leveren van een inbreng in de discussie rond personeelsmanagement is een van de bedoelingen van deze studie. In hoofdstuk 1 is er op gewezen dat er een discussie gaande is die gericht is op herdefiniëring en vernieuwing. Als belangrijke kernthema's worden daarbij genoemd: de relatie tussen de doelstellingen van personeelsmanagement en de doelstellingen van de organisatie, de operationalisering van personeelsmanagement en de professionalisering. Er is daarnaast in het voorwoord gewezen op de noodzaak van vernieuwing vanuit de wisselwerking tussen praktijk en wetenschap, die vraagt om een multidisciplinaire aanpak. Dat maakt ons inziens vernieuwingen in het personeelsmanagement tot een lastige opgave. In die zin lijkt het nuttig nog eens kort stil te staan bij deze kernthema's.

Bij de relatie tussen de doelstellingen van het personeelsmanagement en die van de organisatie hebben wij gewezen op het belang van een krachtig en door de organisatie gedragen personeelsmanagement. Gekozen is daarom voor het uitgangspunt van de integratie. Daarmee is bedoeld dat het personeelsmanagement enerzijds zijn doelstellingen afleidt van de algemene doelstellingen maar anderzijds ook duidelijke randvoorwaarden aan deze algemene doelstellingen stelt. De hoofdthema's en het sociaal contract staan centraal als de doelstellingen van het personeelsmanagement in deze integratie. In de praktijk blijkt het realiseerbaar hiermee inhoud te geven aan deze integratie.

Ten aanzien van de operationalisering van personeelsmanagement is in onze benadering de vertaling van de uitgangspunten van het personeelsmanagement naar een actieplan centraal gesteld. Wij hopen dat onze benadering hieraan een zinvolle en in de praktijk bruikbare uitwerking heeft gegeven.

Bij de professionalisering is gewezen op de vakinhoudelijke professionalisering en de zogenaamde roldiscussie. In onze opvatting sluit het volwassen worden van personeelsmanagement aan bij de wens en de noodzaak van vakinhoudelijke verdieping en verbreding. Personeelsmanagement is in onze opvatting een professie geworden met een breed scala aan noodzakelijke kennis, kunde en vaardigheden, technieken, concepten en inzichten. Onze inbreng in de discussie rond personeelsmanagement is gericht op het uitdiepen van de opvattingen over personeelsmanagement en op het ontwikkelen van een in de

praktijk toepasbare interventiestrategie om tot het gewenste personeelsmanagement te komen. De herkenbaarheid en bruikbaarheid van deze inbreng zowel in de praktijk als in de wetenschap zijn voor ons dan ook relevant. Wij hopen met deze exploratief gerichte studie de verdere ontwikkeling van personeelsmanagement te stimuleren.

Partiële toepassingen van de interventiestrategie

Vanuit de evaluatie zijn zogenaamde partiële toepassingen van de interventiestrategie geconstateerd. Hierbij gaat het om de volgende soorten interventies:

- het opzetten van een personeelswerkterrein;
- het uitwerken van een hoofdthema van personeelsmanagement;
- een globale oriëntatie op personeelsmanagement.

Gemeenschappelijk lijkt in deze interventies dat de betrokken organisaties het personeelsmanagement (nog) niet als een strategisch vraagstuk benaderen. Deze partiële toepassingen van de interventiestrategie zijn interessant genoeg om er nader op in te gaan.

Bij het *opzetten van een werkterrein* kan het bijvoorbeeld gaan over het invoeren van management development. De tijd, middelen of de bereidheid kunnen in de organisatie ontbreken om de gehele interventiestrategie toe te passen. Er wordt in onze benadering van uitgegaan dat de werkterreinen moeten passen in de specifieke situatie van de organisatie. Dat betekent dan ook dat de interventiestrategie soms globaal (versneld) en soms ook impliciet wordt toegepast. In ten minste twee opzichten wordt met deze wijze van interventie afgeweken van essentiële kenmerken van onze interventiestrategie. Ten eerste heeft de adviseur een sterk inhoudelijke inbreng. Ten tweede is daarbij de actieve participatie van de organisatie in het ontwerpen gering. Daarmee wijkt deze interventie af van het normatief-reëducatieve karakter van de interventiestrategie en heeft meer weg van een zogenaamde expertbenadering.

Het *uitwerken van een specifiek hoofdthema* blijkt een andere mogelijkheid te zijn voor een partiële toepassing van de interventiestrategie. Het betreft dan een situatie waarin van een adviseur gevraagd wordt de gevolgen van een algemeen ondernemingsvraagstuk, bijvoorbeeld een fusie, te vertalen naar personeelsmanagement. Bij deze vorm wijkt de gevolgde strategie minder sterk af van de interventiestrategie. Het stappenplan wordt geheel doorlopen, maar er wordt in hoofdzaak gelet op die aspecten die betrekking hebben op het hoofdthema. Ook in deze toepassing ligt er een nadruk op de inhoudelijke inbreng (expertise) van de betrokken adviseur.

Een geheel andere toepassing is gericht op een *globale oriëntatie op personeelsmanagement*. Deze interventie bestaat uit het globaal en in hoofdlijnen

doorlopen van het traject van de interventiestrategie. Doel hiervan kan zijn:

- het verhogen van de bereidheid om de interventiestrategie toe te gaan passen;
- het vertrouwd raken met het denken in termen van 'geïntegreerd personeelsmanagement'
- een hulpmiddel voor ervaren personeelsdeskundigen bij belangrijke vraagstukken.

De toepassing bestaat dan veelal uit een beperkt aantal intensieve bijeenkomsten van de adviseur met enkele sleutelfunctionarissen uit de organisatie. In deze bijeenkomsten worden de vier stappen van de interventiestrategie als uitgangspunt genomen. De benadering voldoet dan niet aan de voorwaarden van planned change, en het normatief-reëducatieve karakter van de interventie. Het heeft veel meer een empirisch-rationeel karakter. Hierbij wordt veel informatie overgedragen door de adviseur. Daarbij is er nauwelijks sprake van actie-onderzoek, er worden hooguit mogelijke en wenselijke activiteiten geïnventariseerd. Bij deze interventie is met andere woorden sprake van een principieel andere interventiestrategie.

Door Rubinstein worden in een artikel interessante gedachten geponeerd ten aanzien van zogenaamde korte adviesprocessen. Onder korte adviesprocessen verstaat hij een adviesproces van maximaal tien adviesdagen en een doorlooptijd van niet langer dan twee tot drie maanden. De werkwijze bij korte adviesprocessen typeert hij aan de hand van een viertal methodische gezichtspunten:

1. het gebruik maken van de tijdsdruk als interventiemiddel;
2. het in elkaar schuiven van de fasen, die gewoonlijk in een veranderingsproces worden onderscheiden;
3. het focussen op één, althans een zeer beperkt aantal doelen dat bereikt moet worden;
4. directheid in het concrete adviesgedrag, i.c. de wijze van omgaan met de tegenspelers' (Rubinstein, 1985, blz. 336).

Daarmee sluit Rubinstein wonderwel aan bij de ervaringen uit deze zogenaamde partiële toepassingen van de interventiestrategie.

Daarbij formuleert Rubinstein (1985, blz. 336-338), op basis van zijn gedachten inzake de korte adviesprocessen enkele aandachtspunten die zijns inziens in het algemeen versnelling in langer lopende veranderingsprocessen kunnen bevorderen. Deze aandachtspunten zijn:

1. de bekorting van tijd, besteed aan onderzoek en analyse,
2. hoe de vaart er in te houden;
3. de besluitvorming meer in te weven in de diverse fasen;
4. de partiële realisering van veranderingen;
5. een lichte en beweeglijke vorm van veranderingsorganisatie'.

Ook deze aandachtspunten sluiten goed aan bij met name de ervaringen uit de partiële interventietoepassingen.

Zoals reeds aangegeven zijn er verschillende aanleidingen denkbaar voor een partiële toepassing van de interventiestrategie. Ondanks de beperkingen ervan lijkt het een nuttige benadering bij het versterken van het personeelsmanagement in organisaties.

De realisatie van het hoofddoel van deze studie en onze eigen succescriteria

Als *hoofddoel van deze studie* is geformuleerd het ontwikkelen, toepassen en evalueren van een interventiestrategie gericht op effectief personeelsmanagement. In de afronding van deze studie past het om bij dit hoofddoel stil te staan, waarbij we drie perioden onderkennen.

1. De eerste periode betreft 'De Vliegende Hollander'. De evaluatie van de toepassing in deze periode levert als algemene conclusie op dat de interventiestrategie bij De Vliegende Hollander effectief is geweest. Er is een personeelsmanagement tot stand gebracht dat voldoet aan de gestelde eisen. Tegelijkertijd is een aantal tekortkomingen gesignaleerd.

2. In de tweede periode wordt de interventiestrategie verder ontwikkeld en vervolgens in een aantal organisaties toegepast. De evaluatie hiervan levert als algemene conclusie op dat de interventiestrategie goed toepasbaar blijkt voor adviseurs in verschillende organisaties. Ook in deze evaluatie zijn vanuit de praktijktoepassingen kanttekeningen geplaatst bij de interventiestrategie. Vanuit de evaluatie in de tweede periode ontstaat de wens tot verdere ontwikkeling van de interventiestrategie.

3. Daarmee breekt dan hopelijk een derde periode aan van ontwikkeling, toepassing en evaluatie. Zo'n derde periode zou zich wat ons betreft moeten richten op een op veel grotere schaal toepassen van de interventiestrategie. Wij hopen dat zowel de praktijk als de wetenschap in deze studie de uitdaging vinden om tot verdere ontwikkeling, toepassing en evaluatie te komen.

Tot slot staan wij kort stil bij *onze eigen 'succescriteria'*. Daarmee doelen wij op criteria waaraan wij het succes van deze studie afmeten.

Een eerste criterium betreft de mate en omvang van de toepassing van de interventiestrategie in de praktijk. Wij hopen dat deze interventiestrategie voldoende bruikbaar en herkenbaar is om te leiden tot toepassingen op grotere schaal. Een tweede criterium richt zich op de mate waarin de wetenschap mede op basis van deze studie komt tot verdere theoretische uitwerking van een interventiestrategie gericht op personeelsmanagement. Het is daarbij belangrijk dat zo'n bijdrage plaatsvindt in wisselwerking met de praktijk.

Een derde criterium betreft de bereidheid om en het inschatten van het nut van een systematische evaluatie zowel in longitudinaal opzicht als gericht op vervolgt toepassingen.

Ten slotte als vierde criterium de bijdrage die deze studie levert aan de discussie over personeelsmanagement. Wij streven ernaar met effectief personeelsmanagement een belangrijke bijdrage te leveren aan het succes van organisaties.

Voor ons zal het succes van deze studie dan ook voor een belangrijk deel in de toekomst moeten blijken. Wij spreken graag de belofte uit om het bij deze studie niet te laten.

Summary

Chapter 1. *Personnel management: Starting points of the research* deals with the concept of personnel management and its current application. In doing so the characteristics to be fulfilled by personnel management are formulated. Next the upgrading of personnel management is dealt with and reference is made to important developments and the importance of these with regard to personnel management.

Chapter 2. *Submission of problem*, elaborates the object of this study: the evolving of an intervention strategy so as to arrive at personnel management which contributes to the success of the organisation. In doing so some thought is given to the characteristics of personnel management and the concepts of successful organisation, manoeuvrability, manageability, controllability and feasibility are evolved.

Chapter 3. *The investigation from a methodological angle* examines the study from a methodological angle. The study is of an explorative nature and is based on organisation advice received and research of literature.

Chapter 4. *The case study: 'De Vliegende Hollander'* (The Flying Dutchman) describes the application of intervention strategy in a first stage of development. It concerns the application by an airline.

Chapter 5. *Sections of the intervention strategy expanded theoretically*, expands and substantiates the most important sections of the intervention strategy. These sections are the following: comprehensive organisation profile, starting points of personnel management, accomplishment of personnel management.

The comprehensive organisation profile is based on methodical contemplation (by means of Mintzberg and the so-called 7-S scheme of McKinsey) and on inter-action contemplation.

The starting points of personnel management are distinguished into the so-called social contract (mutual rights and obligations of organisation and employee) and principal subjects (most important short term problems of personnel management).

The accomplishment of personnel management is aimed at directives for work spheres (activities) and organisation (structure, staffing, coordination and delegation) of personnel management.

Chapter 6. *The intervention strategy* describes in detail the arrangement and method of application of the intervention strategy.

Chapter 7. *Assessment*, discusses the experiences of the application of the intervention strategy in a large number of organisations.

To conclude the study a retrospective view of the study is given in the *Reflection* and recommendations for further research are made.

Finally a detailed description of practical experience of a recent application of the intervention strategy is given in the enclosure: Uitgeverij 'Het Educatieve Boek' (The Educational Book).

Bijlage 1. Attentielijst 7-S-schema

In dit schema is de organisatie onderscheiden in de volgende zeven aspecten:

1. *Bovenliggende doelstellingen*. Het gaat hier om binnen de organisatie door ieder gedeelde waarden. Een kernachtige aanduiding voor: Wat wil de organisatie? Waar staat de organisatie voor?
2. *Strategie*. Het begrip strategie duidt op de voorgenomen acties van het management: Op welke wijze wil de organisatie doeltreffend zijn? Welke doelen heeft men zich gesteld en hoe denkt men die te bereiken?
3. *Structuur*. Structuur wijst op de inrichting van de organisatie: taakverdeling, coördinatie, hiërarchie, informatievoorziening, lijn- en staffuncties.
4. *Staf (personeel)*. Het betreft hier zowel de 'harde' kant, zoals vakkennis, beloning, opleiding, beoordeling en selectie, als de 'zachte' kant, zoals moreel, motivatie en gedrag.
5. *Systemen*. Het gaat hierbij om alle formele en informele procedures, regelingen en afspraken binnen de organisatie. Bijvoorbeeld administratie-, budgetteringssystemen, orderafwikkeling, klachtenbehandeling, planning en prioriteitsstelling, beoordelingssystemen, promotielijnen enz.
6. *Sleutelvaardigheden*. Wat kan de organisatie goed, waarin blinkt zij uit? Dat kan dienstverlening zijn, innovatievermogen, marketing, degelijkheid, produktietechnologie enz. Anders gezegd, wat is de kenmerkende kennis en kunde?
7. *Stijl*. De stijl komt tot uiting in het gedrag van management en medewerkers. Het is de manier van (samen)werken die kenmerkend is voor de organisatie, zich uitend in kleine en grote dingen, bijvoorbeeld:
 - snel aanpakken van mogelijkheden of eerst alle risico's doorrekenen;
 - duur, goed verzorgd meubilair of een sobere inrichting.

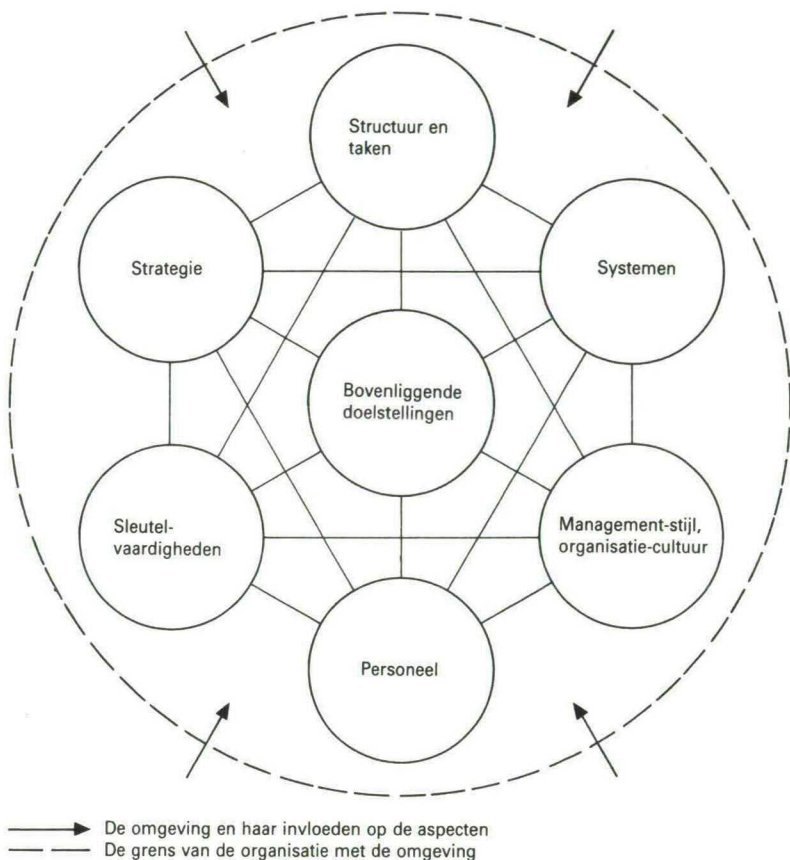
Uitgangspunt van dit schema is, dat deze zeven aspecten van de organisatie met elkaar in evenwicht behoren te zijn, wil er sprake kunnen zijn van een stabiele organisatie die verzekerd is van haar continuïteit. Uiteraard gaat het daarbij niet alleen om de interne consistentie van de zeven aspecten, maar ook om de samenhang tussen de aspecten en de omgeving.

Nadere toelichting op de zeven aspecten van het schema

7

1. Bovenliggende doelstellingen

Het aspect 'bovenliggende doelstellingen' refereert aan de basiswaarden en fundamentele principes waar de organisatie en haar leden in geloven en naar handelen. Bovenliggende doelstellingen geven de basisuitgangspunten voor het handelen van de organisatie. Zij moeten significant, duurzaam en haalbaar zijn en kunnen betrekking hebben op de organisatie, het personeel en de relatie van de onderneming ten aanzien van de samenleving en de staat.



7-S-schema

Bovenliggende doelstellingen zijn nader te typeren met behulp van een of meer van de volgende uitspraken:

- wat is de bestaansreden van de organisatie;
- wat is het bijzondere in de organisatie vergeleken met soortgelijke organisaties;
- zo de medewerkers zich met de organisatie identificeren, waarmee identificeren zij zich (bijvoorbeeld de aard van de dienstverlening, het innovatievermogen, de geavanceerde techniek, de kwaliteit);
- zijn er bijzondere eisen c.q. verwachtingen die de omgeving aan de organisatie stelt;
- hoe is het interne beheer c.q. het interne proces te karakteriseren, bijvoorbeeld met begrippen als efficiency, kostenbeheersing, produktiviteit, inventiviteit, kwaliteit;
- zijn er centrale uitgangspunten ten aanzien van de mens in die organisatie, zoals bijvoorbeeld de mens is een produktiemiddel, medezeggenschap is een belangrijk goed, de ontplooiing van de mens is belangrijk, de medewerker moet op diverse facetten van de organisatie inzetbaar zijn;
- is er een bijzondere relatie naar de maatschappij en/of de overheid (en andere belanghebbenden) en hoe is die te karakteriseren;
- zijn er bijzondere culturele kenmerken (minderheden, religie, bepaalde streek van Nederland).

2. Strategie

Het aspect 'strategie' refereert aan de plannen of actieprogramma's die aangeven hoe de organisatie haar (schaarse) middelen, in de tijd, aanwendt teneinde geïdentificeerde doelen te bereiken.

Het aspect strategie is nader te typeren met behulp van de volgende zaken:

- de aard en kenmerken van de geïdentificeerde doelstellingen;
- kenmerken van het planning-proces, de termen waarop gepland wordt (kort, lang);
- de mate van betrokkenheid van de organisatie bij invulling en uitvoering;
- kenmerken van de belangrijkste produktiemiddelen essentieel in de realisatie van de doelstellingen.

3. Structuur

Het aspect 'structuur' refereert aan de wijze waarop de organisatie is opgebouwd, de onderlinge taakverdeling, de inhoud van de taken en de samenhang van de taken. Het aspect structuur, taken is nader te typeren met behulp van:

- kenmerken van de organisatorische opdeling;
- kenmerken van het organisatieschema;
- centraal versus decentraal;
- lijn-stafverhouding;
- hiërarchische verhoudingen;
- mate van specialisatie;
- kenmerken van de taken zoals verscheidenheid van handelingen;
- mate van zelfstandigheid in het werk;
- mate van contacten met anderen;
- mate van verantwoordelijkheid.

4. Staf (personeel)

Het aspect 'staf (personeel)' refereert aan de kenmerken van de belangrijkste personeelscategorieën. We denken hierbij onder meer aan:

- kennis;
- ervaringen en deskundigheden;
- opleidingen;
- behoefte, verwachtingen;
- leeftijdsopbouw;
- groepskenmerken, groepsgedrag;
- motivatie;
- dienstverband.

5. Systemen

Het aspect 'systemen' refereert aan de wijze waarop informatie in de organisatie wordt uitgewisseld en aangewend, en de procedures en routines die gebruikt worden om de organisatie te sturen. Bij systemen wordt gedacht aan zaken, zoals:

- systemen gericht op verspreiding van informatie, gericht op het nemen van beslissingen, gericht op beheersing en sturing zoals ten aanzien van financiën, personeelszaken, kwaliteit, planning enz;
- rapporten, budgetten enz.;
- kenmerken van vergaderingen;
- wijze van besluitvorming;
- wijze van conflictbehandeling;
- overlegstructuren;
- werkoverleg.

6. *Sleutelvaardigheden*

Het aspect 'sleutelvaardigheden' doet uitspraken over: Welke combinatie van kennis en kunde overheerst en waarin blinken de organisatie en haar leden uit? Voorbeelden zijn:

- research;
- marktkennis;
- produktiebeheersing;
- financieel-administratieve beheersing.

5 7. *Stijl*

Het aspect 'stijl' refereert aan de kenmerken van het gedrag van belangrijke leidinggeven in de uitoefening van hun taak en refereert tevens aan de kenmerken van de organisatiecultuur. Te denken is aan zaken zoals:

- kenmerken in de stijl van het leiding geven (beheersmatig, sturend, afwachtend);
- mensgericht versus efficiency-gericht;
- democratisch versus autoritair gedrag;
- waarden en normen ten aanzien van leiding geven;
- normen, opvattingen over hoe men zich behoort te gedragen;
- verwachtingen, opvattingen over hoe men zich zal gedragen;
- doeleinden van mensen, opvattingen omtrent wat wenselijk is.

Bijlage 2. Toelichting op de belangrijkste configuraties van Mintzberg

In deze bijlage zijn met behulp van het 7-S-schema en de omgevingstypering de organisatieconfiguraties van Mintzberg beschreven. Daarbij is uitvoerig Mintzberg (1979, 1981, 1983) geraadpleegd. Daarnaast is het aspect cultuur uitgewerkt met behulp van Harrison (1972) en Handy (1981).

De simpele structuur

De *organisatiestructuur* van de simpele structuur is als zeer eenvoudig te bestempelen: een baas die de strategie bepaalt en de beslissingen neemt en een aantal uitvoerenden die het werk verrichten. De simpele structuur is dan ook een sterk gecentraliseerde organisatievorm. In het algemeen beschikt zij niet over een formeel organisatieschema en/of functiebeschrijvingen. De onderlinge werkverdeling tussen de medewerkers heeft een ad-hoc karakter en tussen de werkeenheden, zo deze al bestaan, is van een minimale differentiatie sprake. Meestal zijn deze op een (losse) functionele basis gegroepeerd. De *systemen* die binnen de simpele structuur worden gebruikt om de organisatie van dag tot dag te sturen hebben een sterk informeel karakter. De medewerkers communiceren op een directe en persoonlijke wijze met elkaar en met de baas. Van planning, regels en dergelijke is niet of nauwelijks sprake.

De *strategiebepaling* geschiedt door de baas. Zij heeft een intuïtief en niet-analytisch karakter, het best gedijend bij onzekere situaties en primair gericht op een agressieve markt en het zoeken naar mogelijkheden. De baas is óf autocratisch, óf charismatisch. De *management-stijl* is te karakteriseren als (zeer) ondernemend en probleemoplossend. De manager heeft een echte leidersrol; hij oefent direct toezicht uit. Maar hij heeft eveneens een belangrijke monitorrol: hij moet zeer goed geïnformeerd blijven. Daarmee heeft het management een sterk informeel karakter. De manager van de simpele structuur kan wellicht het beste gekarakteriseerd worden als een sterke leider. Qua *organisatiecultuur* is de simpele structuur te typeren als clubcultuur (één grote familie) met Zeus als managementgod. 'Zeus is de grote baas. Hij regeerde op de Olympus met donder en bliksem (als hij iemand ergens toe wilde overhalen). Hij vertegenwoordigde de patriarchale traditie, hij was een verlichte despoot, machtig, spontaan, soms onredelijk, maar hij had een krachtige persoonlijkheid'... 'Zeus praat liever dan hij schrijft; mits je tot "de club" behoort, is het prettig werken in zo'n cultuur' (Handy). Je wordt niet aan banden gelegd door voorschriften en reglementen. De inspanningen worden naar waarde geschat en behoorlijk beloond. Maar bij falen, wordt men daar ook volledig persoonlijk verantwoordelijk voor gesteld.

Vaardigheden: datgene waarin de simpele structuur goed is, uitblinkt, hangt sterk samen met haar zeer flexibele karakter. Zo kan zij snel reageren op veranderingen in haar omgeving en functioneert zij bijzonder goed in situaties die veel risico's met zich meebrengen. Zolang het om eenvoudige producten en diensten gaat is dit organisatietype

ook goed in innovatie. Een andere variant van de simpele structuur is de zogenaamde *crisisorganisatie*. Deze kan voortkomen uit iedere configuratie die Mintzberg noemt, wanneer extreme vijandigheid de organisatie dwingt haar beschikkingsmacht te centraliseren. De noodzaak snel te reageren legt veel macht in handen van de strategische top. Dus bij deze variant van de simpele structuur is het sterke punt het kunnen overleven in crisissituaties. Ten slotte is de simpele structuur een uitstekende organisatievorm voor een beginnende, dus jonge, organisatie.

Personeel: omdat de simpele structuur vaak een missie-karakter heeft, kunnen werknemers een sterke identificatie met de organisatie ontwikkelen. Aan de andere kant kunnen medewerkers de simpele structuur als beklemmend ervaren, alles draait immers om één man of vrouw. Medewerkers van dit type organisatie zijn dan ook meestal volgzzaam en/of minder geschoold. Dit brengt het relatief eenvoudige werkproces met zich mee. Omdat alles om de baas draait wordt het opbouwen van expertise door de medewerkers bovendien ontmoedigd. Omdat de leider zeer sterk zijn stempel op de organisatie drukt is de *bovenliggende doelstelling* van de simpele structuur die van de leider. De identificatie van de medewerkers met die bovenliggende doelstelling is dan ook zwak: het is die van hun baas, niet die van henzelf.

De *omgeving* van de simpele structuur is eenvoudig en dynamisch. Een eenvoudige omgeving kan immers begrepen worden door één individu en dus kan de besluitvorming in de handen van één individu liggen. Omdat dit type organisatie niet of nauwelijks kan vooruitlopen op ontwikkelingen in haar omgeving, is die omgeving als dynamisch te kenschetsen. Een variant van de simpele structuur, de crisisorganisatie, ontstaat bij extreme vijandigheid van de omgeving, hetgeen de organisatie dwingt haar beschikkingsmacht te centraliseren.

De machinebureaucratie

De *organisatiestructuur* van de machinebureaucratie is te omschrijven als: sterk gespecialiseerde en geroutineerde, uitvoerende taken, grote organisatie-eenheden op het uitvoerende niveau, gebruik makend van de functionele groepering van taken, een relatief gecentraliseerde besluitvorming en een sterk ontwikkelde, leidinggevende structuur met een scherp onderscheid tussen lijn en staf. Het middenkader en de voorbereidende staf zijn hier sterk vertegenwoordigd, het middenkader om het 'gat' tussen het omvangrijke uitvoerende apparaat en de kleine top op te vangen, de voorbereidende staf omdat zij het is die zorg draagt voor de standaardisatie van het uitvoerende werk, hetgeen zo typerend is voor de machinebureaucratie. De ondersteunende staf is eveneens uitgebreid. Hoewel veel diensten op de 'open markt' zouden kunnen worden verkregen, zou dit de machinebureaucratie blootstellen aan onzekerheden. Daarom ontwikkelt zij het liefst stafdiensten binnen haar eigen grenzen zodat zij die adequaat kan beheersen.

Systemen: op de werkvloer is sprake van zeer geformaliseerde procedures die ertoe dienen het werkproces zoveel mogelijk te standaardiseren. Verder is de gehele organisatie doordrenkt met regels en voorschriften en heeft de communicatie een zeer formeel karakter. Coördinatie wordt dan ook vooral gezocht door middel van standaardisatie van het gedrag van de organisatiegenoten. Voor informele procedures en/of communicatie is niet of nauwelijks ruimte.

Strategiebepaling vindt duidelijk plaats door de top. Daar is het perspectief breed en de macht geconcentreerd. Alle beslissingen in een machinebureaucratie maken deel uit van een strak geïntegreerd systeem. Uitzonderingen worden 'boven' behandeld. Hebben deze betrekking op verschillende belangrijke functies, dan neemt de top de beslis-

sing. Verder is hier sprake van een scherpe dichotomie tussen de formulering en de uitvoering van strategiebepaling. Met betrekking tot de strategie van de machinebureaucratie is het belangrijk te vermelden dat Mintzberg twee typen onderscheidt. De eerste dient als 'instrument' voor een krachtige externe beïnvloeder (instrument), bijvoorbeeld een Rijksdienst als 'uitvoerend instituut' van een centrale overheid. De tweede vorm onderkent weinig invloed van buitenaf en is sterk in zichzelf gekeerd (closed system).

De strategie van het 'instrument' is rechtstreeks afgeleid van de doelstellingen van de externe beïnvloeder. De strategie van het closed system daarentegen, is gericht op het instandhouden van zijn onafhankelijke positie (onafhankelijk van de buitenwereld). Daarom legt dit type machinebureaucratie zich vooral toe op de zogenaamde systeemdoelen overleving, efficiency, beheersing en groei (in volgorde van belangrijkheid). De *management-stijl* van de topmanager is vooral conflict-bemiddelaar. Volgens Mintzberg zijn machinebureaucratieën namelijk doordrenkt met conflicten. Dit gezien de zeer scherpe werkverdeling, de strikte hiërarchie, het scherpe onderscheid tussen lijn en staf en de motivationele problemen bij de uitvoerenden. De middle managers hebben betrekkelijk weinig ruimte voor een persoonlijke invulling van het begrip leiding geven. Immers, veel van hun beschikkingsmacht wordt bepaald door de voorschriften, regels en gestandaardiseerde procedures die het werk van de uitvoerenden beheersen. De *organisatiecultuur* is te omschrijven als een rollencultuur. 'Dit is een cultuur, waarbij men zich voornamelijk baseert op de functie of rol van het werk dat moet worden verricht. De positie van degenen die de rol helpen vervullen is niet van groot belang' (Handy). De cultuurgod is Apollo, de god van wet en orde. 'De Apollo-cultuur is psychologisch gezien veilig en geborgen, gewoonlijk op contracten gebaseerd' (Handy). In de rollencultuur wordt alles voor je geregeld. Zelf hoeft je niet te denken.

Vaardigheden: de machinebureaucratie is uitstekend geschikt voor massaproductie en een consistente output bij een zeer hoge efficiency. Volgens Mintzberg zijn het daarom juist de machinebureaucratieën die ervoor zorgen dat in de hedendaagse maatschappij zo'n hoge levensstandaard kan worden bereikt.

Personeel: de uitvoerende medewerkers zijn ongeschoold. Zij verrichten zeer gestandaardiseerde werkzaamheden. Het 'ideale profiel' van de uitvoerende medewerker is een mens die houdt van routinewerkzaamheden, omdat het hem een gevoel verschaft van geregeldheid, orde en veiligheid.

Zeker vanuit hun hogere opleidingen gezien, brengt de machinebureaucratie weinig uitdaging met zich mee voor middle managers en staffunctionarissen.

Omdat aan de top alle informatie samenkomt heeft de topmanager een grote macht. Tevens moet hij de informele kanalen optimaal aanwenden om sturing aan de machinerie te geven. Immers, door alle formaliteit ontstaat een vacuüm dat moet worden opgevuld.

Bovenliggende doelstelling: de medewerkers van de machinebureaucratie identificeren zich niet of nauwelijks met hun organisatie, want óf de doelstellingen van hun organisatie zijn van buitenaf opgelegd ('instrument') óf ze hebben geen enkel ideologisch karakter ('closed system'). De medewerkers verrichten hun werk enkel en alleen maar omdat ze ervoor betaald worden. Verder kunnen lidmaatschap van een sociale groep of eventueel status beweegredenen zijn hier te werken (én te blijven). In feite beschikt de machinebureaucratie niet over een bovenliggende doelstelling in de zin van basiswaarden en fundamentele principes waarin de organisatie en haar leden geloven en waarnaar zij handelen. De 'samenbindende kracht' wordt in de machinebureaucratie geleverd door de nauwkeurige procedures, regels en regelingen. De zeer scherpe werkverdeling maakt het voor de meeste werknemers ook moeilijk over de grenzen van hun werkplek heen te kijken, dus de organisatie in haar totaliteit te zien.

De *omgeving* van de machinebureaucratie is eenvoudig en stabiel. De werkzaamheden van een machinebureaucratie zijn gerationaliseerd tot eenvoudige en gestandaardiseerde taken. Een complexe omgeving betekent gecompliceerde taken, terwijl een dynamische omgeving de voorspelbaarheid van de werkzaamheden bemoeilijkt en daarmee de standaardisatie. Omdat de machinebureaucratie groot belang heeft bij omgevingsstabiliteit, kan het zelfs voorkomen dat zij haar omgeving tracht te stabiliseren. Dit door middel van vraag en aanbod beheersing, intensief te adverteren, kartelvorming enz. Een andere factor die een organisatie in de richting van een machinebureaucratie drijft is de behoefte aan veiligheid ('special need for safety'). Organisaties die vliegtuigen laten vliegen of branden moeten blussen, moeten alle risico's die zij lopen zo veel mogelijk minimaliseren. De omgeving lijkt hier weliswaar dynamisch, maar in feite zijn de te ontmoeten situaties goed voorspelbaar: men heeft ze al zo vaak meegemaakt, dus kunnen de procedures om ze te lijf te gaan worden geformaliseerd.

De divisievorm

De *organisatiestructuur* van de divisievorm verschilt van die van de andere configuraties van Mintzberg in de zin dat zij niet een complete structuur is vanaf de strategische top tot de operationele kern, maar eerder een die een aantal georganiseerde eenheden samenbindt. Deze eenheden worden divisies genoemd, en de topstructuur het hoofdkwartier. Deze georganiseerde eenheden zijn op basis van het marktprincipe gegroepeerd, waarbij aan hen de volledige bevoegdheid over de uitvoerende functies is gedelegeerd. De onderlinge afhankelijkheid van de divisies is hierdoor gering. Daardoor beschikt de divisievorm vaak over een grote 'span of control'. De divisievorm heeft dan ook een sterk gedecentraliseerde organisatiestructuur. De divisies zelf zijn evenwel meestal in behoorlijke mate gecentraliseerd, omdat het management van de divisies door het hoofdkwartier volledig aansprakelijk wordt gesteld voor de verrichtingen van 'hun' georganiseerde eenheid. In theorie kan volgens Mintzberg de divisievorm als topstructuur worden gelegd op alle andere configuraties, maar werkt zij het beste met machinebureaucratieën.

Systemen: de coördinatie binnen de divisievorm geschiedt primair door middel van standaardisatie van de output (voor de divisies worden door het hoofdkwartier de doelstellingen zowel op kwalitatieve als kwantitatieve wijze duidelijk omschreven) en een monitoring system dat aangeeft of die doelstellingen daadwerkelijk worden gehaald ('performance control system'). Tevens kent het hoofdkwartier de budgetten toe aan de divisies hetgeen als belangrijk stuurmiddel fungeert. Een ander stuurmiddel is het benoemen en ontslaan van de topmanagers van de divisies door het hoofdkwartier. Tevens zorgt vorming en opleiding van de managers ervoor dat zij de ruimere doelstellingen van de organisatie in haar totaliteit nastreven.

De algehele produkt-markt*strategie* wordt door het hoofdkwartier geformuleerd. Terwijl de divisies de strategie voor bepaalde gegeven markten formuleren, bepaalt het hoofdkwartier welke markten dit zijn. In de VS behoort de overgrote meerderheid van de 'Fortune 500' tot dit type. Deze zijn er vooral op uit hun omgeving onder controle te krijgen. Dit bereiken zij door middel van een expansieve groei: expansie binnen hun marktgebieden, verticale integratie teneinde de input- en output-zijde te beheersen en horizontale diversificatie naar nieuwe marktgebieden toe.

In Mintzbergs visie is de *management-stijl* binnen de divisies ongeveer hetzelfde als in de machinebureaucratie. Vanuit het perspectief van de configuratie in haar totaliteit gezien vormt het topmanagement van het hoofdkwartier evenwel de strategische top en het topmanagement van de divisies de middle line. De stijl van leiding geven van

de strategische top wordt volgens Mintzberg voornamelijk bepaald door de scherpe werkverdeling tussen het hoofdkwartier en de divisies. Hoewel de besturing van de divisies, vooral door middel van formele procedures plaatsvindt, moet deze toch worden aangevuld met persoonlijke interacties tussen het management van beide niveaus. De managers van het hoofdkwartier bezoeken regelmatig de divisies en stellen zich op de hoogte van hun reilen en zeilen. Teneinde de autonomie van de divisies te handhaven, proberen de topmanagers evenwel niet te interveniëren in hun dagelijkse gang van zaken.

De divisievorm in de visie van Mintzberg is voornamelijk een overkoepelende structuur voor machinebureaucratieën. Derhalve zullen wij hier ook vaak de zogenaamde *rollen-cultuur* aantreffen. Daarnaast is het ons inziens niet uitgesloten dat de simpele structuur en/of de professionele bureaucratie zullen voorkomen onder de paraplu van de divisievorm met de culturen die daarbij behoren.

De *vaardigheden* van de divisievorm komen overeen met die van de machinebureaucratie: massaproductie en een consistente output bij een zeer hoge efficiency. Daarenboven is zij zeer goed in de beheersing van gediversificeerde markten en in het beheersen van haar input- en outputzijde, dus uitstekend geschikt voor expansie en omgevingsbeheersing.

Personeel: gezien de overeenkomsten van de basiskenmerken van de divisievorm met die van de machinebureaucratie, zal het daar werkzame personeel over ongeveer dezelfde eigenschappen beschikken als het personeel in de divisievorm. De behoefte aan macht van de topmanagers, die in de beschrijving van de machinebureaucratie ter sprake kwam, geldt voor de divisievorm in nog belangrijker mate. Immers, de expansiedrift van dit organisatietype zal hij moeten ondersteunen en aanvoeren. Hetzelfde geldt voor de middle managers. De staf op het hoofdkwartier, belast met het ontwerp en de uitvoering van het 'performance control system' en met management-developmentprogramma's is betrekkelijk gering van omvang en van veel importantie in relatie met die bij de divisie.

Bovenliggende doelstelling: Mintzberg rekent de gedivisionaliseerde organisaties tot de zogenaamde 'closed systems' en volgens hem blijkt dat 'closed systems' niet of nauwelijks over een organisatie-ideologie beschikken. Hieruit zouden we kunnen afleiden dat ook bij de divisievorm de samenbindende kracht niet door de bovenliggende doelstelling wordt geleverd maar door nauwkeurige procedures, regels en regelingen. In het geval van de divisievorm vooral door het 'performance control system'. Deze opvatting onderschrijven wij niet. In navolging van Peters en Waterman onderkennen wij in succesvolle, divisie-georganiseerde ondernemingen juist nadrukkelijk aanwezige gemeenschappelijke normen en waarden en een 'overkoepelende ideologie'.

Omgeving: bij de gedivisionaliseerde vorm is vooral de markt- of produktdiversiteit de belangrijkste omgevingsfactor. In de opvatting van Mintzberg heeft de gedivisionaliseerde structuur de voorkeur voor eenzelfde omgeving als de machinebureaucratie. De divisievorm is in onze opvattingen dan ook het antwoord van een machinebureaucratie waarvan de markt gediversificeerd raakt.

De professionele bureaucratie

Structuur: de operationele kern is verreweg het belangrijkste onderdeel van de professionele bureaucratie. Het enige andere onderdeel dat volledig is ontwikkeld, is de ondersteunende staf, die het de professionals mogelijk moet maken ongestoord het werk te verrichten waarvoor zij zijn aangenomen en waarvoor duur wordt betaald. De voorbereidende staf en het middle management spelen nauwelijks een rol. De professionele

bureaucratie is dan ook een sterk gedecentraliseerde structuur, zowel verticaal als horizontaal. Daardoor beschikt zij (tenminste voor de professionals) tevens over een democratische structuur.

Systemen: de coördinatie binnen de professionele bureaucratie wordt bereikt door middel van de standaardisatie van kennis en vaardigheden, waartoe training en indoctrinatie worden aangewend. De professionele bureaucratie huurt elders (meestal aan universiteiten) opgeleide en geïndoctrineerde professionals voor het werk in de operationele kern en geeft hen een grote mate van zeggenschap over hun eigen werk. Dus hun werk heeft vanuit horizontaal oogpunt een zeer gespecialiseerd karakter, maar vanuit de verticale dimensie gezien een grote reikwijdte. De grote invloed van de professional op de uitvoering van zijn eigen werk, betekent dat de afhankelijkheid van zijn collega's gering is. Daartegenover heeft hij een nauw contact met de cliënten waarvoor hij werkt. De coördinatie tussen de professionals wordt bereikt doordat ieder heeft geleerd wat te verwachten van zijn collega. Maar ondanks deze gestandaardiseerde kennis en kunde, zorgt de complexiteit van het werk ervoor dat in hun toepassing verschillen ontstaan. Geen twee professionals passen de standaardtechnieken op precies dezelfde wijze toe. Naast de training en indoctrinatie op opleidingsinstituten vóór de indiensttreding van professionals, is de vervolmaking hiervan 'on the job' van groot belang. Deze on-the-job training vindt plaats onder nauw toezicht van leden van dezelfde professie.

Strategiebepaling binnen de professionele bureaucratie verschilt sterk van die binnen de andere configuraties. De output van dit type organisatie is moeilijk te meten en over de organisatiedoelstellingen kunnen de professionals het moeilijk met elkaar eens worden. In feite formuleert iedere professional in relatie tot zijn cliënten zijn eigen strategie. Van grote invloed op deze strategiebepaling zijn de standaarden die de professie aanlegt voor de beroepsuitoefening. De professionele verenigingen en opleidingsinstituten van de professionals spelen dan ook een belangrijke rol in de strategiebepaling van de professionele bureaucratie. De inhoud van deze strategieën heeft vooral betrekking op de vraag welke cliënten moeten worden bediend en op welke wijze.

Management-stijl/organisatiecultuur: gezien de grote autonomie van de individuele professionals is het leidinggeven in de professionele bureaucratie een lastige taak. De meeste invloed heeft de leidinggevende die uit dezelfde professie afkomstig is als de professionals. Omdat besluitvormingsprocessen in dit type organisatie meestal een bottom-upkarakter hebben kan de leidinggevende niet eenvoudigweg zijn wil opleggen aan de professionals. Daarom moet de leidinggevende het vooral hebben van zijn informele macht, waarmee hij overigens subtiel moet omgaan. De organisatiecultuur van de professionele bureaucratie is in termen van Handy te omschrijven als 'existentiële cultuur' met Dionysus als managementgod, die zeer persoonsgericht is. Hij vertegenwoordigt de existentiële ideologie. De mens is daarbij geheel verantwoordelijk voor zijn eigen lot. Is in de eerder genoemde culturen de mens ondergeschikt aan zijn organisatie, in deze cultuur is het precies andersom: de organisatie is er om de mens te helpen een bepaald doel te bereiken. Aanhangers van Dionysus erkennen geen formele autoriteit. Management wordt gezien als een vervelende klus die nu eenmaal moet worden verricht. Management in zo'n cultuur is dan ook een moeilijke opgave.

Vaardigheden: de professionele bureaucratie is zeer toegewijd aan de dienstverlening van haar cliënten. Zij is in staat tot een persoonlijke relatie met haar cliënt. Bovendien zorgt deze autonomie ervoor dat de professional zijn kennis en vaardigheden kan perfectioneren. Dit en de sterke gemotiveerdheid van de professional leiden ertoe dat de professionele bureaucratie zeer complexe problemen op een adequate manier voor haar cliënten kan oplossen.

Personeel: uit het voorgaande blijkt dat de professionals in de professionele bureaucra-

tie zeer gemotiveerde, cliëntgerichte en hoog opgeleide experts zijn die erg op hun autonomie (of vrijheid) zijn gesteld.

Een *bovenliggende doelstelling* die als samenbindende factor fungeert, is bij de professionele bureaucratie niet of nauwelijks aanwezig, hoewel de identificatie van de professionals met hun professie zeer sterk is. In feite is de bovenliggende doelstelling dus die van de professionals. Maar zij houden er een zodanige autonome werkwijze op na dat zij als zwak 'plechtanker' fungeert.

De *omgeving* waarin de professionele bureaucratie zich het beste thuis voelt is complex en stabiel: 'complex enough to require the use of different procedures that can be learned only in extensive formal training programs, yet stable enough to enable the skills to become well defined, in effect, standardized'. Aan de andere kant is het technische systeem van de professionele bureaucratie eenvoudig te noemen. Zou dit ingewikkeld zijn, dan zou een nauwere samenwerking van de professional met zijn collega's noodzakelijk zijn en dit zou de professionele bureaucratie in de richting van de adhocratie duwen.

Adhocratie

De *organisatiestructuur* van de adhocratie is gedecentraliseerd, heeft een organisch karakter, kent weinig regels en regelingen, heeft een zeer sterk horizontale werkspecialisatie en brengt de specialisten om huishoudelijke redenen in functionele eenheden onder, maar laat ze het werk verrichten in kleine, marktgeoriënteerde teams. De teams zelf hebben een ad-hoc karakter en zijn samengesteld uit lijnmanagers en staf- en uitvoerende experts. De adhocratie is een innovatieve organisatievorm. Om te kunnen innoveren breekt zij met bestaande patronen, dus kan zij niet vertrouwen op enigerlei wijze van standaardisatie. Organisatieschema's zijn van dit type organisatie moeilijk te maken, want de organisatiestructuur verandert zeer snel. Om de functionele eenheden van projectteams op elkaar af te stemmen zijn zogenaamde liaison-posities essentieel. Functionarissen in dergelijke posities fungeren als een soort integrerende manager. De adhocratie kent dan ook een groot aantal managers: functionele managers, integrerende managers en project-managers. Vooral van het laatste type zijn er nogal veel aanwezig, omdat de projectteams klein moeten zijn teneinde onderlinge afstemming van de experts aan te moedigen. De 'span of control' binnen de adhocratie is daarom gering. *Systemen*: hoewel de adhocratie evenals de professionele bureaucratie specialisten inhuurt die een hoge opleiding hebben, kan zij niet vertrouwen op de gestandaardiseerde kennis en vaardigheden van deze experts om coördinatie te bereiken, omdat dit tot standaardisatie zou leiden in plaats van tot innovatie. Zij moet daarentegen bestaande kennis en vaardigheden enkel als basis beschouwen waarop zij nieuwe moet bouwen. Om dit te kunnen bereiken moeten in een adhocratie de verschillende specialisten hun krachten bundelen in multidisciplinaire teams, elk geformeerd rond een specifiek innovatieproject.

De *strategie* wordt in de adhocratie niet op een duidelijke plaats bepaald. Gezien het innovatief karakter van de werkzaamheden lopen formulering en uitvoering dwars door elkaar heen, want de uitkomst van inspanningen kan nooit van tevoren worden bepaald. Kan er al van strategie gesproken worden, dan verandert deze constant met de projecten die worden gevoerd. Omdat de strategie zich continu ontwikkelt, afhankelijk van de projecten die worden uitgevoerd, ligt het voor de hand dat de strategiebepaling wordt beheerst door een ieder die bepaalt welke projecten worden uitgevoerd en op welke wijze. Dit kunnen lijnmanagers, stafspecialisten of uitvoerende experts zijn.

Management-stijl: de strategische top van de adhocratie spendeert een groot gedeelte van zijn tijd aan het optreden in de vele spanningen, meningsverschillen en conflicten die aan de orde van de dag zijn in deze sterk informele organisatievorm. De manager in de adhocratie moet dan ook over zeer goede sociale vaardigheden beschikken en in staat zijn te overtuigen, te onderhandelen en coalities te vormen en hij moet kunnen bogen op zijn reputatie. De topmanagers moeten coördinatie tussen de projecten verzorgen en de voortgang controleren. Een andere belangrijke rol van het topmanagement in de adhocratie is de liaison met de omgeving.

De *organisatiecultuur* van de adhocratie is in termen van Handy te omschrijven als 'taakcultuur' met de 'cultuurgod' Athene. 'In deze cultuur moet het probleem eerst duidelijk gedefinieerd worden. Daarna krijgt de daarvoor in aanmerking komende groep deskundigen carte blanche — het noodzakelijke geld, de nodige machines of werktuigen enz. — en vervolgens wacht men dan af hoe de oplossing van het probleem zal uitvallen' (Handy). In deze cultuur geniet een wetenschappelijke kennis en deskundigheid aanzien. Gezag wordt uitgeoefend door middel van overreding. Er wordt veel gepraat, gediscussieerd en geschreven.

Vaardigheden: de adhocratie is bij uitstek geschikt voor (sophisticated) innovatie. Zij kan experts van verschillende disciplines laten samenwerken in ad-hocprojectteams teneinde allerlei grensverleggende en vernieuwende activiteiten uit te voeren. De adhocratie is in staat slecht omschreven, zeer complexe problemen op te lossen. Zij is ontworpen om *buitengewone* dingen te doen. Omdat de onderlinge afstemming van de experts zeer veel tijd en energie kost, is deze organisatievorm ongeschikt om *gewone* dingen te doen, want daarin is zij uitermate inefficiënt.

Personeel: evenals in de professionele bureaucratie is het overgrote deel van de medewerkers in de adhocratie hoog opgeleid. Zij zijn jeugdig, creatief en energiek, houden van afwisseling en werken graag in teamverband. Daarenboven zijn zij zeer prestatiegericht en georiënteerd op zelfontwikkeling. Mensen die in de adhocratie werkzaam zijn moeten in staat zijn een hoge mate van ambiguïteit te tolereren en derhalve zeer stressbestendig zijn. Hun prestatiegerichtheid leidt tot competitiestrijd, waardoor men sterk in zijn schoenen moet staan, want de zwakkeren gaan onherroepelijk ten onder.

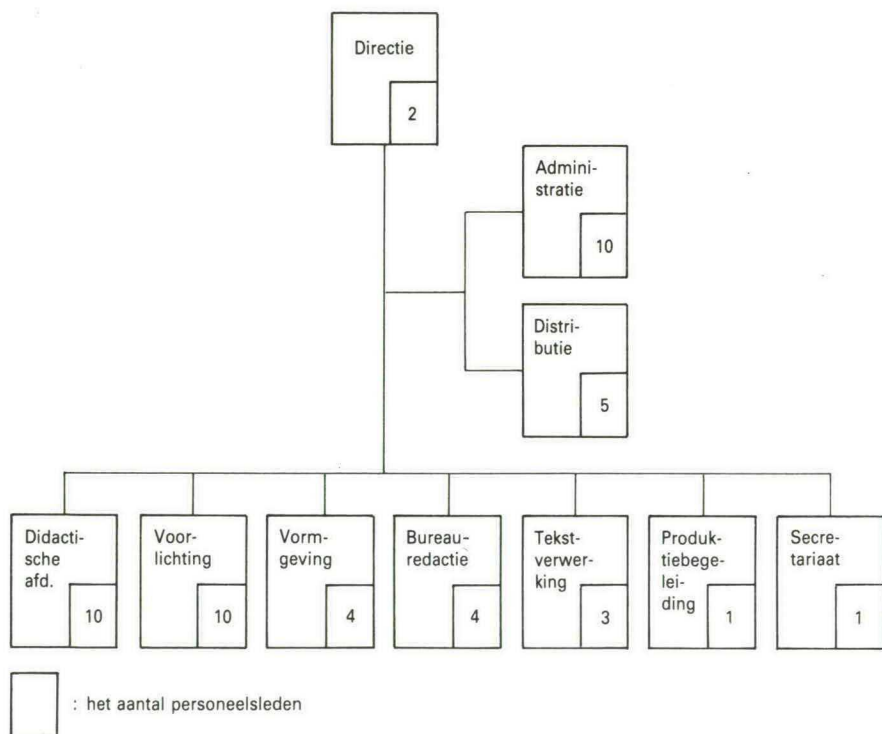
Bovenliggende doelstelling: evenals in de professionele bureaucratie is de identificatie van de experts in de adhocratie met hun professe sterk en met hun organisatie betrekkelijk zwak. Maar in tegenstelling tot de professionele bureaucratie, moeten de experts samenwerken in teamverband. Daarom vereist de adhocratie van haar medewerkers hun individuele doelstellingen en de regels van hun professe te onderwerpen aan de eisen die hun projectteam aan hen stelt. Ons inziens is bij de adhocratie in tegenstelling tot de professionele bureaucratie van een bovenliggende doelstelling als samenbindende factor wel enigszins sprake. De experts worden immers bij elkaar gehouden door hun zucht naar vernieuwende en grensverleggende activiteiten, hetgeen zonder hun organisatie niet mogelijk zou zijn. Niettemin zal de expert gemakkelijk opstappen als elders de uitdaging groter of het werk leuker is.

De *omgeving* van de adhocratie is tegelijk dynamisch en complex. Innovatiewerk is onvoorspelbaar en gaat daarom samen met een dynamische omgeving. Daarnaast heeft innovatiewerk een sophisticated karakter en gaat daarom samen met een complexe omgeving. Een andere omgevingsfactor van de adhocratie is jeugdigheid. De typische adhocratie is jong en bevindt zich in de vroege stadia van organisatorische ontwikkeling. De vraag daarbij is of ze ook gedoemd is tot een kort leven, want in haar turbulente omgeving gaat ze snel ten onder en aan de andere kant liggen bureaucratiseringsstanden constant op de loer.

Bijlage 3. Uitgeverij 'Het Educatieve Boek'

Korte typering van de organisatie

Het betreft een uitgeverij met circa vijftig medewerkers die samen met een drukkerij één organisatie vormt. De interventiestrategie is alleen gericht op de uitgeverij. Voor de uitgeverij wordt door een werkgroep 'strategie' een bedrijfsstrategie voor de komende vier à vijf jaren ontwikkeld. Een belangrijke stimulans daartoe wordt gevormd door het plan de drukkerij en de uitgeverij zich zodanig te laten ontwikkelen dat op termijn twee zelfstandige bedrijven ontstaan. De bedrijfsstrategie wordt onder meer uitgewerkt naar een financieel, commercieel en productiebeleid en personeelsmanagement. In figuur 1 is de organisatiestructuur van de uitgeverij weergegeven.



Figuur 1. Organisatiestructuur

Aanleiding tot de interventiestrategie

Bij de ontwikkeling van het strategisch plan ontstaat de behoefte aan explicitering van het personeelsmanagement. In de organisatie ontbreekt echter de kennis, kunde en vaardigheid om dit personeelsmanagement beheersbaar en bestuurbaar te maken. Er is toen extern gezocht naar ondersteuning op dit terrein. In een eerste gesprek van de directie met de adviseur blijkt dat men op zoek is naar een interventie die de samenhang tussen strategische vraagstukken en personeelsmanagement inzichtelijk en werkbaar kan maken. De directie geeft hierbij aan dat de organisatie zelf een behoorlijk aandeel in dit proces wil en kan leveren.

Besloten wordt om vooralsnog de drukkerij niet te betrekken bij de interventie. Naar inschatting van betrokkenen is de aandacht van het management bij de drukkerij primair gericht op de beheersing en efficiency-verbetering van de werkprocessen op de korte termijn. Daarnaast is er een ontwikkeling in gang gezet, gericht op het vergroten van vakmanschap en het versterken van management-vaardigheden. Afgezien van het feit dat daarmee in de drukkerij de noodzakelijke tijd ontbreekt voor de interventie, wil men ook het komende jaar de effecten van de ingangezette ontwikkelingen afwachten.

De gevolgde werkwijze in hoofdlijnen

In een periode van zes maanden is door een stuurgroep, ondersteund door een adviseur, aan het personeelsmanagement verdere invulling gegeven. Deze stuurgroep bestaat uit de beide directeuren, het hoofd van de Didactische Afdeling en het hoofd Voorlichting.

Bij de gevolgde interventiestrategie is de volgende fasering aangehouden:

1. opstellen van het profiel van de organisatie;
2. vaststellen van de uitgangspunten van het personeelsmanagement;
3. opstellen van aanwijzingen voor de structuur en de werkterreinen van het personeelsmanagement;
4. opstellen van een actieplan.

Deze onderwerpen zijn in tien bijeenkomsten van de stuurgroep uitgewerkt. De leden hiervan hebben zich individueel op de bijeenkomsten voorbereid onder meer door het schriftelijk uitwerken van enkele door de adviseur aangereikte opdrachten. Deze uitwerkingen zijn vervolgens aan elkaar toegestuurd en op de stuurgroepbijeenkomsten besproken. De adviseur vat een en ander samen in verslagen. De vier stappen zullen nu uitvoerig besproken worden.

Stap 1. Opstellen samenvattend organisatieprofiel

Met het organisatieprofiel wordt beoogd de essenties van de organisatie en haar omgeving in kaart te brengen. Het organisatieprofiel is opgebouwd uit:

- het 7-S-schema;
- de relevante omgevingsontwikkelingen;
- het besturingsnetwerk.

In vier bijeenkomsten van de stuurgroep is dit samenvattende profiel opgesteld. Door middel van huiswerkopdrachten zijn de leden van de stuurgroep hier sterk bij betrokken. Ook is een personeelsenquête gehouden om gegevens te verkrijgen.

Het 7-S-schema

Het 7-S-schema is een hulpmiddel waarmee in de stuurgroep de belangrijkste kenmerken van de organisatie in kaart gebracht zijn. Hieronder zullen ze worden getypeerd.

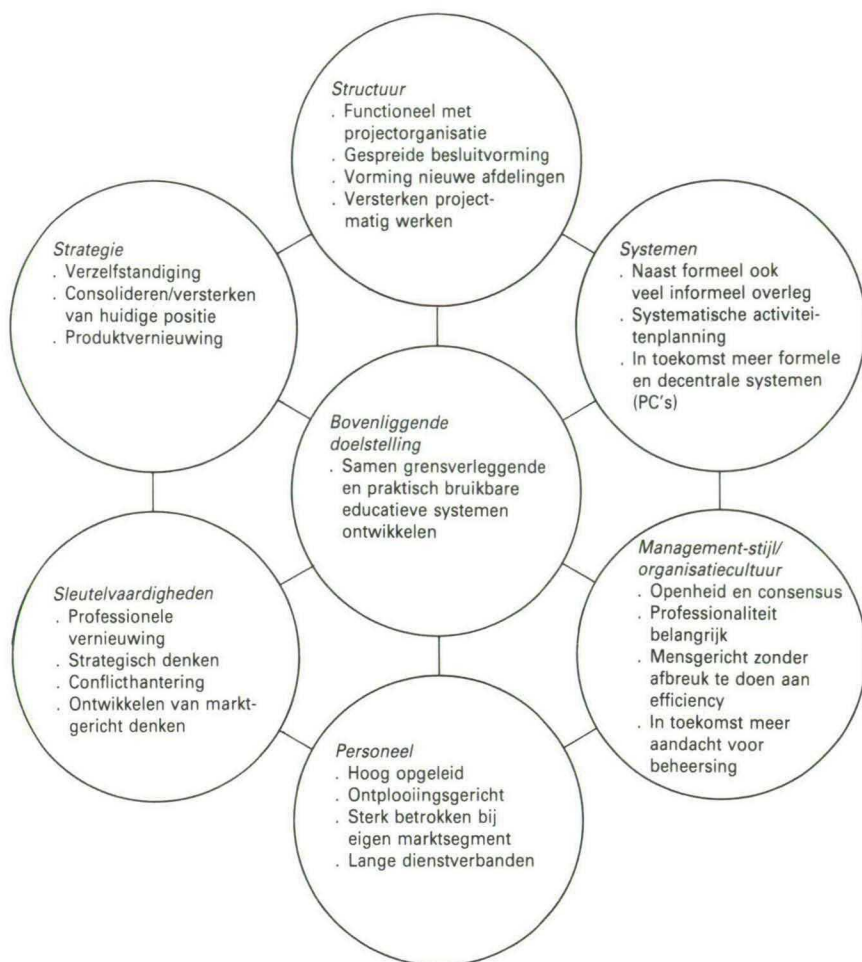
De *structuur* van de organisatie is functioneel. Het uitgeefproces is het hoofdproces, distributie en administratie dienen ter ondersteuning van dit proces. De overige afdelingen leveren elk een bijdrage aan de uitgeefprojecten. Elk uitgeefproject staat onder leiding van een projectleider uit de didactische afdeling. De besluitvorming heeft een decentraal karakter. In de directie worden randvoorwaarden gesteld, faciliteiten beschikbaar gesteld en eindbeslissingen genomen. Als gevolg van een recente uitbreiding van de uitgeverij worden er nieuwe afdelingen gevormd. Een tweede ontwikkeling in de structuur bestaat uit het versterken van het projectmatig werken.

Het aspect *strategie* refereert aan plannen, die aangeven hoe de organisatie haar (schaarse) middelen aanwendt om geïdentificeerde doelen te bereiken. De strategie van de uitgeverij voor de komende jaren bestaat uit het handhaven en versterken van de positie in het marktsegment. Er zal gestreefd worden naar vernieuwing van produkten om aan te sluiten bij ontwikkelingen in het marktsegment. Overwogen wordt nieuwe markten te betreden. Goede financiële resultaten en het handhaven van een gezonde financiële structuur zijn noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De ontvlechting van de drukkerij en de uitgeverij zal er op termijn toe leiden dat de uitgeverij een op zichzelf staande organisatie zal worden.

Met betrekking tot de *systemen* die in de organisatie worden gehanteerd komt naar voren, dat naast een formele overlegstructuur sprake is van intensief informeel overleg. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van bedrijfsinformatiesystemen met een centraal karakter. De planning van activiteiten gebeurt op systematische wijze. Teneinde de projectuitvoering en -beheersing te verbeteren zullen meer formele regels, procedures en planning-technieken worden geïntroduceerd. In de toekomst zal meer gebruik worden gemaakt van decentrale systemen (met behulp van personal computers).

De *management-stijl en organisatiecultuur* bepalen een groot deel van het werkklimaat. In de uitgeverij is samenwerking belangrijk. Beslissingen worden in overleg met betrokkenen genomen, hierbij wordt gestreefd naar consensus. Er is een grote mate van openheid naar elkaar toe. Het aanzien van medewerkers in de organisatie is gebaseerd op professionaliteit in het vakgebied. Het management stimuleert de ontplooiing van creativiteit en professionaliteit zonder afbreuk te doen aan efficiency. Bij de produktietaken staat planning centraal, bij de ontwikkelingstaken daarentegen krijgen vakinhoudelijke aspecten de meeste aandacht. In de toekomst zal het management zich meer richten op beheersing om daarmee het organisatorische functioneren in overeenstemming te brengen met de ambities van de organisatie.

Het *personeel* van de uitgeverij bestaat voor het grootste deel uit vaste medewerkers. Op de uitgeefafdelingen zijn de medewerkers hoog opgeleid (veel hbo en wo), creatief en ontplooiingsgericht. Er is sprake van een sterke betrokkenheid bij het marktsegment. Het personeel van de afdelingen Administratie en Distributie is in het algemeen lager opgeleid en meer uitvoeringsgericht. Daarnaast constateert de stuurgroep dat er veel lange dienstverbanden voorkomen. De helft van de medewerkers werkt al langer dan acht jaar bij de uitgeverij. Hierin schuilt het gevaar van 'vergrijzing' met betrekking tot leeftijd en creatieve vitaliteit (betreden van platgetreden paden). Dit kan betekenen dat op termijn de noodzakelijke professionaliteit, creativiteit en praktijkgerichtheid voor de uitgeverij verloren gaan. In samenhang met de levenscyclus van produk-



Figuur 2. Typering huidige situatie en eventuele ontwikkelingen

ten (8 à 10 jaar) is een regelmatige heroriëntatie van medewerkers gewenst. In de stuurgroep is geopperd om een doorstroombeleid te gaan voeren, maar dit idee is nog niet uitgewerkt.

De *sleutelvaardigheden* van de organisatie liggen met name op het terrein van professionele vernieuwing van producten en het strategisch denken. Aan marktgericht denken zal verder vormgegeven moeten worden. Het voorkomen en hanteren van conflicten blijkt een belangrijke vaardigheid te zijn van de medewerkers in het uitgeefproces.

De *bovenliggende doelstelling* luidt als volgt: 'Samen grensverleggende en praktisch bruikbare educatieve systemen ontwikkelen'.

In figuur 2 is het 7-S-schema weergegeven. Per aspect is een typering gegeven van de huidige situatie en eventuele ontwikkelingen daarin.

Relevante omgevingsontwikkelingen

In de stuurgroep is getracht een beeld te krijgen van ontwikkelingen in de omgeving die van invloed kunnen zijn op de uitgeverij. De stuurgroep onderkent vier ontwikkelingen die vooral van belang zijn voor 'Het Educatieve Boek': technologische ontwikkelingen in de uitgeverij, ontwikkelingen in het klantensysteem, arbeidstijdverkorting en schaalvergroting. Per ontwikkeling is uitgewerkt welke gevolgen er kunnen zijn voor de organisatie. Bij wijze van voorbeeld is hieronder kort aangegeven wat de gevolgen zijn van technologische ontwikkelingen die zich voordoen in de uitgeverij-wereld. Gedigitaliseerde systemen voor tekstbehandeling, vormgeving, reproductie en kantoorinformatisering ontwikkelen zich in snel tempo. Door het gebruik van deze systemen wordt de samenwerking tussen uitgeverij en drukkerij minder intensief. De ontwikkeling van produkten is dan geen 'heen-en-weer' proces meer. Dit is mede de aanleiding tot verder ontvlechting van drukkerij en uitgeverij. Door toepassing van gedigitaliseerde systemen in de werkorganisatie zal er behoefte ontstaan aan nieuwe werkvormen en deskundigheden. Tegelijkertijd zal de gevoeligheidsgraad van de organisatie toenemen. Dit hangt samen met de groei van het aantal specialistische functies en de kortere verwerkingstijd van produkten. Dat houdt vervolgens in dat het aantal coördinatievoorzieningen uitgebreid dient te worden. Mede ten behoeve daarvan wordt gedacht aan het invoeren van project-management.

Het besturingsnetwerk

Het beschrijven van het besturingsnetwerk in de stuurgroep heeft een bijdrage geleverd aan het verwerven van inzicht in de actoren — individuen en groepen — die betrokken zijn bij belangrijke beslissingen in de organisatie. Bij de beschrijving maakt de stuurgroep een onderscheid tussen het ondernemingsniveau en het niveau van de uitgeverij.

Op *ondernemingsniveau* is de Algemene Raad van Aandeelhouders een van de actoren. De relatie van aandeelhouders tot de organisatie wordt door veranderingen in de verantwoordelijkheden en bevoegdheden afstandelijker, ondanks de sterke historische binding. Wel blijven de aandeelhouders geïnteresseerd in de inhoud van het fonds en de sociale verhoudingen in de organisatie. In het algemeen is sprake van een versterking van de financiële belangen.

De Raad van Commissarissen stelt de continuïteit van de onderneming primair. De samenstelling en de werkwijze worden steeds professioneler. De commissarissen beperken zich niet tot toezicht houden maar bieden ondersteuning en advies aan de directie. De directie heeft een centrale rol in de besluitvorming op alle aspecten van de onderneming. Ook de directieleden richten zich op de continuïteit van de onderneming. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van goede produkten, het samenwerken op basis van consensus en het behouden van een goed werkklimaat.

De ondernemingsraad vertegenwoordigt zowel het personeel van de uitgeverij als van de drukkerij. De opstelling is kritisch maar constructief. Bij meningsverschillen met de directie wordt een evenwichtige afweging tussen belangen van personeel en bedrijf gemaakt.

De formele posities zijn voor een belangrijk deel bij de wet bepaald. Een belangrijk kenmerk van de relaties tussen de genoemde betrokkenen is dat er sprake is van goede onderlinge verhoudingen. In 1983 is er met de ondernemingsraad een principieel meningsverschil geweest inzake ATV in de drukkerij. Daarbuiten is er sinds 1977 geen sprake geweest van grote spanningen. Een belangrijke ontwikkeling is de ontvlechting van de uitgeverij en de drukkerij. Beide zullen als zelfstandige eenheden bestuurd gaan worden. Binnen en tussen deze werkmaatschappijen bestaat daardoor een duidelijk maar beheersbaar spanningsveld. Uit de alternatieven voor de toekomstige topstruc-

tuur van de organisatie is nog geen keuze gemaakt. De consequenties van de ontvlechting voor de positie van de directie en de ondernemingsraad zijn daardoor nog niet helemaal te overzien.

Op het *uitgeverijniveau* zijn de directie, de afdelingshoofden en de didactische medewerkers de belangrijkste actoren in het besturingsnetwerk. De didactische medewerkers behoren tot dit netwerk, omdat zij optreden als projectleiders binnen het uitgeefproces. Naast enkele formele overlegsituaties is er sprake van veel informeel overleg. Een belangrijk kenmerk van het overleg is het zoeken naar consensus, maar indien nodig hakt de directie knopen door. Eenmaal genomen besluiten worden loyaal uitgevoerd door de deelnemers aan de besluitvorming. In de uitgeverij is voor medewerkers en afdelingen binnen de grenzen van het bedrijfsbeleid sprake van grote vrijheidsmarges. Het ontwikkelen van verantwoordelijkheid met betrekking tot het eigen vakgebied wordt gestimuleerd.

Een belangrijke ontwikkeling in het besturingsnetwerk hangt samen met het verder vormgeven aan de organisatiestructuur binnen de uitgeverij. Het verder uitbouwen van het werken in projecten levert enige problemen op. Er zal gewerkt moeten worden aan een organisatievorm die enerzijds de functionele vakgebieden ruimte biedt voor het ontwikkelen van specialismen en anderzijds het werken in projecten mogelijk maakt. Met name de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen afdelingen en projectleiders zal nader moeten worden uitgewerkt.

Stap 2. Uitgangspunten personeelsmanagement

De uitgangspunten van het personeelsmanagement zijn verwoord in het sociaal contract en de hoofdthema's, op beide zal kort worden ingegaan.

Sociaal contract

In de stuurgroep komt naar voren dat er moeilijk gesproken kan worden van één sociaal contract voor alle medewerkers. Per afdeling en persoon zijn hierin grote verschillen waarneembaar. Na uitvoerige discussie maakt de stuurgroep onderscheid tussen drie groepen in de organisatie:

- a. ontwikkelingsfuncties;
- b. ondersteunende functies;
- c. uitvoerende functies.

In hoofdlijnen kan worden gesteld dat van *a* naar *b* naar *c*:

- de basisbehoefte *meer* gewicht krijgt;
- de sociale behoefte over de hele linie vrijwel evenveel gewicht krijgt;
- de ontplooiingsbehoefte relatief *minder* gewicht krijgt.

Bij het aangeven welk sociaal contract voor de *gehele* uitgeverij van toepassing is, komt het volgende dilemma naar voren. Enerzijds wordt door één sociaal contract geen recht gedaan aan de verschillen tussen de groepen binnen de organisatie. Anderzijds is voor een personeelsmanagement dat voor de verschillende groepen van toepassing is, een eenduidig uitgangspunt belangrijk. Daarmee zal het gezamenlijke tot zijn recht moeten kunnen komen.

Afgesproken is te streven naar één sociaal contract voor de gehele uitgeverij als uitgangspunt voor personeelsmanagement. Uit de discussie over het sociaal contract voor de gehele uitgeverij komt naar voren dat de ontplooiingsbehoefte het grootste gewicht heeft en de basisbehoefte het kleinste. Omtrent de sociale behoefte in relatie tot beide



Figuur 3. Belangrijke behoeften in de uitgeverij

andere categorieën bestaan verschillende meningen. Grafisch is dit weergegeven in figuur 3.

Het bovenstaande sociaal contract betekent onder meer dat de organisatie zodanig moet worden vormgegeven dat optimale ruimte ontstaat voor medewerkers om hun capaciteiten te ontplooien. Het bedrijfsbeleid zal nadrukkelijk de ontplooingsbehoefte moeten stimuleren.

Rond het sociaal contract is in de stuurgroep een intensieve discussie gevoerd waarbij duidelijke meningsverschillen zijn. Deze meningsverschillen blijken onder meer terug te voeren op verschillende opvattingen over de relatie werknemer-organisatie. Uiteraard zijn deze verschillen in de stuurgroep niet 'weggepraat' maar zij zijn herkend en bespreekbaar geworden.

Veranderkundig gezien blijkt deze discussie omtrent het sociaal contract cruciaal te zijn voor het verdere verloop van het proces. De meningsverschillen worden tijdens de uitvoerige discussie op elkaar afgestemd. Hiermee wordt de basis gelegd voor de verdere uitwerking van het personeelsmanagement. In de stuurgroep is afgesproken om later, na een half jaar bijvoorbeeld, deze discussie over het sociaal contract weer op te pakken. De gehele interventiestrategie is dan afgerond. De implementatie zal in volle gang zijn. Er heeft dan ook een introductie en discussie over het personeelsmanagement in de gehele organisatie plaatsgevonden. Bovendien zullen de leden van de stuurgroep voldoende mogelijkheden gehad hebben voor individuele zelfreflectie.

Hoofdthema's

Het organisatieprofiel van de uitgeverij is geanalyseerd op kansen en bedreigingen vanuit de omgeving en op knelpunten en mogelijkheden vanuit de organisatie. Daarbij is in de stuurgroep een groot aantal thema's naar voren gekomen. Deze zijn vervolgens in deze groep samengevat tot de onderstaande vijf hoofdthema's waarop het personeelsmanagement de komende jaren gericht zal zijn.

Hoofdthema 1: Vergroten van de beweeglijkheid. In de komende jaren zal de uitgeverij worden geconfronteerd met ontwikkelingen, die een beroep doen op de beweeglijkheid met betrekking tot kennis, vaardigheden en attitude van de mensen. Gedacht kan worden aan technologische ontwikkelingen, veranderingen in de marktstructuur, vernieuwing van bestaande educatieve systemen en het werken in nieuwe structuren en samenwerkingsverbanden. Het inspelen op nieuwe ontwikkelingen vereist onder meer dat medewerkers nieuwe kennis vergaren, nieuwe vaardigheden aanleren en/of een andere attitude aannemen. De stuurgroep acht het mogelijk de beweeglijkheid van medewerkers te vergroten door de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Daarbij acht zij het noodzakelijk dat de medewerkers (begrensde) ruimte wordt geboden voor experimenten en veiligheid in de vorm van een sociaal en organisatorisch

vangnet. Als kernbegrippen noemt de stuurgroep bij dit hoofdthema, de veranderingsbereidheid, flexibiliteit en professionele vernieuwing van medewerker en organisatie.

Hoofdthema 2: Versterken doelgroep-oriëntatie. De effectiviteit van de ontwikkelingsinspanningen wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin voeling wordt gehouden met de omgeving en met name met de specifieke doelgroepen. Daarnaast wordt de effectiviteit ook bepaald door de mate waarin de mensen de informatie over de doelgroepen inbrengen in de werkprocessen. Hierover wordt in de stuurgroep opgemerkt dat er meer gedacht moet worden vanuit de optiek van de klant. Er zal kennis van doelgroepen opgebouwd moeten worden en ontwikkelingen hierin dienen op de voet te worden gevolgd. Deze doelgroep-oriëntatie is een element dat de stuurgroep wil vormgeven door structureel in de organisatie de projectaanpak in te bouwen. Met dit hoofdthema wordt nadrukkelijk aangesloten bij de in ontwikkeling zijnde marketing-filosofie van 'Het Educatieve Boek'. Als kernbegrip voor dit hoofdthema noemt de stuurgroep: 'het denken en handelen vanuit de markt en de klanten'.

Hoofdthema 3: Werken in andere structuren. Door de groei zijn meer afdelingen ontstaan met elk een eigen vakspecialisme. Daarbij zal de organische samenhang tussen de diverse vakspecialisten in het uitgeefproces veel groter worden en met name in projecten gestalte moeten krijgen. Dit betekent dat de organisatie vertrouwd zal moeten raken met andere en ook wisselende organisatiestructuren. Daarbij zal denkend vanuit de klant steeds de meest optimale samenwerking gecreëerd moeten worden tussen de betrokken vakspecialisten. De stuurgroep acht het hiertoe van belang dat medewerkers 'professional' worden in het eigen vakgebied, tegelijkertijd kennis van en affiniteit met vakgebieden van anderen opbouwen en kunnen denken vanuit het totaalprodukt, zodat optimaal gebruik gemaakt wordt van de verschillende vakspecialisten. Als kernbegrip van dit hoofdthema formuleert de stuurgroep: 'het willen en kunnen werken en samenwerken in wisselende organisatorische samenhangen'.

Hoofdthema 4: Werken met nieuwe technologieën. In de komende jaren zullen verschillende nieuwe technologieën worden geïntroduceerd. Gedacht wordt aan gedigitaliseerde tekstbehandeling, CAD (tekst/beeld-integratie) en micro-systemen in een netwerk op weg naar kantoorautomatisering. De invoering van nieuwe technologieën houdt onder andere in dat het werken meer gestructureerd wordt. Er zullen daarbij hoge eisen gesteld worden aan de discipline van de medewerkers gezien de vereiste betrouwbaarheid van de informatie. Nieuwe specialismen zullen moeten worden aangeleerd of in huis worden gehaald. Van de medewerkers wordt een open houding gevraagd ten aanzien van nieuwe technologieën. De organisatie zal er de nodige ruimte voor moeten creëren. Bij dit hoofdthema is in de stuurgroep ook uitvoerig stilgestaan bij de eisen, die op basis van het organisatieprofiel van de uitgeverij aan de introductie van nieuwe technologieën gesteld moeten worden. Daarbij is geconstateerd dat de omvang en het tempo van de veranderingen zullen moeten aansluiten bij de veranderingscapaciteit van de medewerkers. Er zal daarnaast veel aandacht besteed moeten worden aan voorlichting, opleiding en begeleiding. Ook ten aanzien van de fysieke werkomstandigheden zal blijvend aandacht nodig zijn. De stuurgroep heeft als een soort bovenliggende doelstelling geformuleerd voor het invoeren van nieuwe technologieën; 'de nieuwe technologieën dienen de kwaliteit en de effectiviteit van de beschikbare talenten, kennis en creativiteit te ondersteunen en niet een doel op zichzelf te worden'.

Hoofdthema 5: Versterken management. De nieuwe organisatiestructuur die is ontwikkeld stelt nieuwe en hogere eisen aan het management; niet alleen aan directieleden

maar ook aan afdelingshoofden en projectleiders. Stimuleren van het ondernemerschap bij het management is daarbij belangrijk voor de continuïteit van de organisatie op lange termijn. In de discussie in de stuurgroep komt daarnaast naar voren dat het versterken van het management onder meer betekent dat meer ruimte zal moeten worden geboden aan het ontplooiën en het tot ontwikkeling brengen van initiatieven. Ook zal door het management de professionele ontwikkeling van afdelingen gestimuleerd dienen te worden. Daarnaast beschouwt de stuurgroep het experimenteren met en het invoeren van projectmanagement als een belangrijke bijdrage aan het versterken van het management. Samenvattend concludeert de stuurgroep dat management-versterking noodzakelijk is vooral gezien hun belangrijke rol in de verdere organisatieontwikkeling.

Bij de nabespreking van de interventiestrategie vallen de iteratieve kenmerken in de toepassing op. Dit is te illustreren aan de hand van de hoofdthema's. Zo is bij de aanloop van de interventiestrategie, in de voorbespreking, het begrip hoofdthema voor de eerste keer geïntroduceerd. Bij de derde bijeenkomst van de klankbordgroep zijn de thema's geïdentificeerd, vervolgens zijn deze in de vierde bijeenkomst geordend naar hoofdthema's. In de zesde bijeenkomst zijn de werkterreinen in het personeelsmanagement verkend. In de discussie daarbij in de stuurgroep over de relevantie van de werkterreinen ontstaat de behoefte om de hoofdthema's verder aan te scherpen. In de negende bijeenkomst wordt het ten slotte zeer manifest voor de leden van de stuurgroep wat deze hoofdthema's gaan betekenen voor de mensen in de organisatie. Dit blijkt onder meer uit de volgende opmerkingen. Stuurgroeplid: 'Wij moeten ons wel realiseren wat wij aan de didactische medewerker vragen. Zij moeten meedoen met de automatiseringsgolf, beweeglijk zijn, hun kennis van de doelgroepen vergroten en in de verschillende netwerken participeren. Daarnaast moeten zij ook nog in de nieuwe organisatie-structuur leren werken'. Een ander lid: 'Zij moeten ook nog meer gaan managen'. Een derde lid: 'Dat geldt niet alleen voor de didactische medewerkers, ook van de andere medewerkers vragen wij dat!' Adviseur: 'Dat betekent inderdaad erg veel voor de mens in de organisatie'.

Een van de stuurgroepleden merkt achteraf in de nabespreking op dat deze discussie rond hoofdthema's voor hem ingrijpend geweest is. Een vakantie is gebruikt om er persoonlijk over na te denken en het te verwerken. Daarbij heeft het effect gehad op zijn eigen functioneren, zoals een andere opstelling ten aanzien van automatisering. Hij is zich actief gaan bezighouden met computers, terwijl hij zich daar tot dan toe verre van heeft gehouden. Ook de manier van leiding geven is als gevolg van de discussie veranderd. Hij kijkt nu anders aan tegen en heeft veel meer aandacht voor ontplooiing en vernieuwing van medewerkers.

Stap 3. Aanwijzingen voor het personeelsmanagement

Deze aanwijzingen zijn onderverdeeld naar aanwijzingen voor de structuur van het personeelsmanagement en voor de werkterreinen.

Structuur van het personeelsmanagement

Vanuit de stuurgroep zijn de volgende aanwijzingen opgesteld. Ten eerste zal iedereen in de organisatie rekening moeten houden met het sociale aspect van het werken en samenwerken. In de tweede plaats zal er op korte termijn behoefte bestaan aan deskundigheid inzake het opzetten van nieuwe werkterreinen. Hiervoor hoeft geen aparte personeelsdeskundige te worden aangetrokken. Op deeltherreinen kan tijdelijk externe deskundigheid worden ingehuurd. Op de derde plaats zal een aantal functionarissen in het

kader van het personeelsmanagement belast worden met specifieke taken. De directie zal taken met betrekking tot strategie van personeelsmanagement (beleidsvorming, ontwikkeling van werkterreinen, organisatieontwikkeling e.d.) en beheer (personeelsplanning, werving en selectie, personeelsbeoordeling e.d.) voor haar rekening dienen te nemen. De leidinggevenden zullen belast worden met het operationeel management. Zij dienen te zorgen voor een goede taakverdeling en een goed werkklimaat, daarnaast zullen zij betrokken zijn bij de uitvoering van onder andere werving en selectie en personeelsbeoordeling. Administratieve taken verbonden aan het personeelsmanagement, zoals de registratie van personeelsgegevens en het dossierbeheer, zullen worden uitgevoerd door het secretariaat.

De stuurgroep verwacht dat de taakverdeling nader zal worden geconcretiseerd wanneer in het kader van het actieplan de werkterreinen worden uitgewerkt.

Werkterreinen van het personeelsmanagement

Om te bepalen welke werkterreinen het meest relevant zijn in het licht van de geformuleerde uitgangspunten van het personeelsmanagement zijn in de stuurgroep de volgende activiteiten ondernomen:

- a. inventariseren van mogelijke relevante werkterreinen;
- b. per hoofdthema en vervolgens voor alle hoofdthema's te zamen nagaan welke (clusters van) werkterreinen relevant zijn;
- c. per geselecteerd werkterrein de volgende twee vragen beantwoorden:
 - wat kan de bijdrage van het werkterrein aan de realisatie van de hoofdthema's zijn?
 - hoe moet het werkterrein ingericht worden om optimaal bij te dragen aan de realisatie van de hoofdthema's?

De activiteiten *a* en *b* resulteren in de selectie van de volgende (clusters van) werkterreinen: personeelsontwikkeling, organisatie-ontwikkeling, informatie-uitwisseling/werkoverleg en management development. Vervolgens zijn deze geselecteerde clusters van werkterreinen uitvoerig in de stuurgroep besproken aan de hand van vragen naar de bijdrage en de wijze van inrichting van de werkterreinen (zie activiteit *c*). Daarmee zijn de aanwijzingen geformuleerd voor deze werkterreinen.

Ter illustratie van de gehanteerde werkwijze en de aard van de geformuleerde aanwijzingen voor de relevante werkterreinen zal een cluster van werkterreinen, te weten personeelsontwikkeling, verder uitgewerkt worden.

Personeelsontwikkeling is in de stuurgroep gericht op de afstemming tussen enerzijds de benodigde menselijke talenten inzake kennis, kunde en vaardigheden en anderzijds de beoogde bedrijfsontwikkeling. De volgende werkterreinen zijn hieronder gerekend: functieprofielen, functioneringsgesprekken, personeelsplanning en opleiding. In figuur 4 is een samenvatting gegeven van deze aanwijzingen voor de 'bijdrage' en de 'inrichting' van personeelsontwikkeling zoals geformuleerd vanuit de discussie in de stuurgroep.

Stap 3 blijkt bij 'Het Educatieve Boek' een belangrijke stap te zijn in het 'overnemen van de leiding van het proces' door de stuurgroep van de adviseur. In het begin van de interventiestrategie zijn de stappen en een aantal sleutelbegrippen onduidelijk voor de deelnemers. Ook het overzicht waar het naar toe gaat en wat daarin de betekenis is van de verschillende stappen en activiteiten blijkt voor de deelnemers zeer globaal of zelfs te ontbreken. Dat heeft onder meer tot gevolg, zoals hiervoor al geschetst is, dat er sprake is van een iteratief proces. Halverwege de interventiestrategie, bij het begin van stap 3 is dan plotseling het gehele traject inzichtelijk voor alle stuurgroepleden.

Personeelsontwikkeling

Werkterreinen	Bijdrage	Inrichting
<i>Functieprofielen</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Maakt de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling (structuur) expliciet — Vormt een norm voor het functioneren van medewerkers en kan als zodanig gebruikt worden bij functioneringsgesprekken, personeelsplanning, opleiding, werving en selectie en management development 	<ul style="list-style-type: none"> — Algemene omschrijving van de eisen die de hoofdthema's aan medewerkers en de organisatie stellen — Actuele omschrijvingen van functies (globaal) waarin onder meer aangegeven: taken, persoonlijke eigenschappen, kennis, vaardigheden, beroepshouding
<i>Functioneringsgesprekken</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Maakt individuele afstemming mogelijk tussen verwachtingen van medewerkers en organisatie — Vormt een startpunt voor acties inzake ontwikkeling van medewerkers en organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> — Jaarlijks gesprek tussen leidinggevende en medewerker (tweerichtingsverkeer) — Formeel systeem met formulieren, procedures e.d. — Moet zonedig leiden tot concrete individuele actieplannen — Levert informatie t.b.v. personeelsplanning en opleiding
<i>Personeelsplanning</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Maakt een systematische afstemming mogelijk tussen benodigde en beschikbare menselijke talenten 	<ul style="list-style-type: none"> — Korte-termijnpersoneelsplan koppelen aan projectplanning — Lange-termijnpersoneelsplan (kwantitatief en kwalitatief) — Levert informatie t.b.v. opleiding en werving en selectie — Medewerkers bij personeelsplanning betrekken
<i>Opleiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Is gericht op het verbeteren van de kennis, kunde en/of houding van medewerkers — Is gericht op versterken van het management (zie management development) 	<ul style="list-style-type: none"> — Systematische registratie en planning van opleidingen (aangesloten op functioneringsgesprekken en personeelsplanning) — Zowel op initiatief van medewerkers als organisatie — Systematische vastlegging van gegevens over opleidingen

Figuur 4. Aanwijzingen voor de werkterreinen Personeelsontwikkeling

Bij de uitwerking van stap 3 raakt de adviseur vervolgens het contact kwijt met een deel van de stuurgroep. Dat speelt zich af rond een huiswerkopdracht waarin gevraagd wordt de werkterreinen uit te werken naar hun mogelijke bijdragen voor de hoofdthema's. De leden komen daar niet goed uit en vinden het te ingewikkeld. Bovendien stellen zij te weinig inhoudelijke kennis te hebben van de werkterreinen. Ook een voorbeelduitwerking opgesteld door de adviseur mist in dat opzicht haar doel. Uiteindelijk besluit de stuurgroep om het te laten bij een globale uitwerking van de werkterreinen. Ontdekkenderwijs is in de stuurgroep vervolgens gebrainstormd over mogelijke toepassingen van werkterreinen. Ook zijn daarbij de werkterreinen geclusterd. Tenslotte hebben de besprekingen in de stuurgroep geresulteerd in uitwerkingen zoals geïllustreerd in figuur 4. In de evaluatie achteraf geven de betreffende leden te kennen dit onderdeel van de interventie als minder plezierig maar als zeer nuttig te hebben ervaren. Daarbij hebben zij bij zichzelf een tekort gesignaleerd aan inhoudelijke kennis van de werkterreinen in het personeelsmanagement. Boeiend is het om achteraf te constateren dat de stuurgroep discussiërend en brainstormend tot gemeenschappelijk uitgewerkte en geaccepteerde aanwijzingen komt voor de voor hen meest relevante werkterreinen. Daarnaast geven zij te kennen veel meer interesse te hebben gekregen in personeelsmanagement. Met behulp van vakliteratuur en cursussen willen zij daarover meer kennis verwerven.

Stap 4. Actieplan Personeelsmanagement

Het actieplan zoals dat door de klankbordgroep is opgesteld heeft betrekking op:

- a. de structuur van het personeelsmanagement;
- b. de werkterreinen van het personeelsmanagement;
- c. de presentatie aan en de bespreking van het personeelsmanagement met de organisatie.

Deze stap in de interventiestrategie is het eenvoudigst geweest. De voorgaande stappen leveren een grote mate van eensgezindheid op over de uitgangspunten en prioriteiten binnen het personeelsmanagement. Met name tijdens de discussies over het sociaal contract, de hoofdthema's en de werkterreinen wordt hierover overeenstemming bereikt. Op basis hiervan kan in korte tijd een actieplan worden opgesteld. Er vindt zelfs een discussie plaats over het nut de te verrichten acties gedetailleerd uit te werken en vast te leggen. De directie gaat er daarbij van uit dat wat er dient te gebeuren vanzelfsprekend is. Door de adviseur is erop aangedrongen toch deze zaken vast te leggen, teneinde het risico te vermijden dat zaken blijven zweven. Daarbij wijst hij op de noodzaak helderheid te verschaffen naar de organisatie toe. Ook daarbij kan een actieplan een functie vervullen. Nadrukkelijk zijn in het actieplan acties opgenomen ter zake van de presentatie aan en de besprekingen met andere betrokkenen uit de organisatie. In de discussies zijn de leden van de stuurgroep zich steeds nadrukkelijker het belang gaan realiseren van de afstemming met de organisatie. In figuur 5 is ter illustratie het actieplan weergegeven zoals dat door de stuurgroep is opgesteld. Niet meegenomen zijn in deze figuur de verantwoordelijkheidsstelling en de tijdsaanduiding.

Constatering na afloop

Door leden van de stuurgroep is de interventie achteraf beschouwd als een positieve ervaring. Hierbij wordt verwezen naar het specifieke karakter van de interventie, de interactie binnen de stuurgroep en het eindresultaat. Het specifieke karakter wordt getypeerd met deductief, van abstract naar concreet en een als logisch ervaren opvolging van

	Activiteiten	
<i>a. Structuur van het personeelsmanagement</i>	Directie	<ul style="list-style-type: none"> — opleiding met betrekking tot werkerterreinen — uitwerken taakverdeling
	Leidinggevend	<ul style="list-style-type: none"> — bespreken personeelsmanagement — opleidingen in het kader van de te implementeren werkerterreinen
	Secretariaat	<ul style="list-style-type: none"> — opleiding met betrekking tot de werkerterreinen — verder vormgeven van de administratieve organisatie
<i>B. Werkerterreinen van het personeelsmanagement</i>	Functieprofielen	<ul style="list-style-type: none"> — algemeen profiel van de medewerker — typering en detaillering van sleutelfuncties — overige functies globaal uitwerken
	Functioneringsgesprekken	<ul style="list-style-type: none"> — opzet van systeem (beoordelingscriteria, formulieren, procedures) — training gesprekstechniek voor leidinggevend
	Organisatieontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> — afronding van het strategieproject — visie op de gewenste ontwikkeling van de organisatie intern bespreekbaar maken
	Management development	<ul style="list-style-type: none"> — vaststellen op wie de MD-programma's van toepassing zijn — training leidinggevend — training projectmanagement c.q. afdelingsmanagement
<i>c. Presentatie en bespreking van het personeelsmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Bespreking van eindrapport in Raad van Commissarissen, ondernemingsraad en met leidinggevend kader — Schrijven van voorlichtingsboekje <ul style="list-style-type: none"> • aangeven wat met personeelsmanagement wordt bedoeld • hoofdthema's in het denken van de mensen verankeren • actieplan bekendmaken — Presentatie op een bijeenkomst voor alle personeelsleden — Voorbereiden en uitwerken in het werkoverleg 	

Figuur 5. Actieplan personeelsmanagement

stappen. De interactie in de stuurgroep wordt beschreven als intensief en open. Daarbij wordt in de loop van de interventie de materie steeds meer helder, de begrippen en de samenhang ertussen worden duidelijk. Het onderwerp wordt bespreekbaar en de stuurgroepleden komen onderling op één golflengte. Zoals een van de stuurgroepleden het uitdrukt: 'Je leert met de begrippen om te gaan. De samenhang wordt duidelijk, zowel binnen personeelsmanagement als tussen personeelsmanagement en de andere onderne-

mingsfacetten. Personeelsmanagement is daarmee bespreekbaar en overdraagbaar geworden. Tenslotte ontstaat het besef dat personeelsmanagement hanteerbaar en bestuurbaar is. Dat wil zeggen dat de organisatie voor wat betreft personeelsmanagement te sturen is in de richting die de organisatie wenst. Terwijl je vroeger het gevoel had dat het iets was dat over je heen kwam, waar je hoogstens reactief op kon reageren'.

Door verschillende leden wordt in de nabeschouwing gewezen op het belang van het helder worden van de samenhang tussen personeelsmanagement en strategische vraagstukken. Zo is de 'doelgroep-oriëntatie', als een van de hoofdthema's van het personeelsmanagement, de basisgedachte voor de marketing-filosofie. Omgekeerd is de verdere invulling van deze marketing-gedachte cruciaal voor het effectueren van het hoofdthema. Een van de stuurgroepleden zegt hierover: 'Er is een duidelijke relatie ontstaan met de strategieformulering en daarmee met de werkgroep strategie. Niet alleen omdat er een gezonde concurrentie is ontstaan ten aanzien van de beperkt beschikbare deskundigheid en tijd in de organisatie. Maar vooral ook omdat enerzijds de discussies in de strategiewerkgroep versnellend werkten voor het personeelsmanagement en anderzijds vanuit de stuurgroep input geleverd is voor de strategiewerkgroep'.

Bij de opzet van de interventiestrategie is door de directie de beslissing genomen de drukkerij niet bij de interventie te betrekken. De directie durft het aan om binnen afzienbare termijn voor de drukkerij een vergelijkbare interventie uit te voeren waarbij zij zelf een actieve rol wil spelen. Met eventueel een adviseur als 'sparring partner' terzijde.

Noten

Hoofdstuk 1

1. L.H. Peach, 'Excellence in social responsibility', een inleiding gehouden door de director of Personnel & Corporate Affairs van IBM United Kingdom, op het International Personnel Management Conference, Management Centre Europe, 1985.
2. Om diverse redenen een interessant proefschrift. Op de eerste plaats vanwege zijn empirische onderzoeksaanpak i.p.v. de tot dan toe gebruikelijke normatieve benadering. Ten tweede komt hij tot een typologie van ondernemingen die zich onderscheiden bij het invullen van sociaal beleid. Daarbij onderscheidt hij: ploegendienstbedrijf met serie-massafabricage, kapitaalintensieve procesbedrijven, dagdienstbedrijven met serie-massafabricage en arbeidsintensieve ambachtelijke bedrijven.
3. Deze gedachte is ontwikkeld in samenspel met gesprekspartners van 'De Vliegende Hollander' gedurende de evaluatie en bijstelling van het personeelsmanagement in 1985.
4. Uiteraard zijn er nog talrijke andere indelingen gebruikelijk, zoals het onderscheid in:
 - formulering beleid, implementatie, controle en toezicht, innovatie (Foulkes en Morgan, 1977, blz. 143, 144);
 - personnel policy, organization design, control of labour, control of power (Thomason, 1978, blz. 35);
 - samenhangende hoofdgebieden, te weten invloed en zeggenschap van medewerkers; beweging (in-door-uit), kwaliteit en potentieel van 'human resources'; criteria en vormen van stimulering en waardering; het organiseren van werksystemen (mensen, informatie, activiteiten, technologie) (Van Dijck, 1987, blz. 110);
 - 'human resource utilisation' (werving, selectie, plaatsing, beoordeling), 'human resource development' (training, opleiding, e.d.), 'human resource environments' (organisatieontwikkeling, ergonomie, socio-techniek, kwaliteit van de arbeid) (Hansen, 1984, blz. 69);
 - 'staffing, personnel maintenance; labor relations; training/development; compensation; employment; communications; organization; administration, personnel policy and planning; review, audit, research' (the American Society for Personnel Administration; in Hansen, 1984 blz. 73).
5. Illustratief voor deze discussie zijn de inleidingen zoals deze gehouden zijn op het congres van de Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid (zie *Personeelbeleid*, 19, 1983, nr. 7). De voorzitter van de NVP spreekt erover verzakelijking en zegt 'de personeelsfunctionaris moet zakelijk worden, het sociale beleid moet tot iets zakelijks worden'. Verder vervolgt hij 'sociaal beleid is naar mijn idee een uiterst belangrijke factor voor het gezond maken van het bedrijfsleven. Aan welke voorwaarden moet dan worden voldaan:
 1. Identificatie van personeelsfunctionarissen met doelstellingen gericht op overleven van de organisatie en winstgerichtheid.
 2. Gevestigde opvatting over arbeid, leiding en structureren van de organisatie ter discussie durven te stellen.
 3. Personeelsfunctionaris moet zich hierbij in de frontlijn opstellen om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de strategie tot overleven en ontwikkeling van een excellent bedrijf.
 4. Gevraagd zal worden het sociaal beleid hard te maken, met name wat zijn de kosten en baten van onze activiteiten, wat hebben we eraan'.Even verder vervolgt hij: 'het onderzoek van McKinsey naar de organisatiekenmerken van excellente ondernemingen toont aan dat sociaal beleid absolute voorwaarde is'.

Op dat zelfde congres houdt prof. dr. J.J.J. van Dijck een lezing met de titel 'Sociaal beleid: verzakelijking en vernieuwing'. Hij zegt daarbij dat er twee duidelijke koersen zijn te formuleren, een koers van verzakelijking en een koers van strategische beïnvloeding.

'In de jaren zestig en zeventig is er veel tijd en energie besteed aan de vraag of sociaal beleid in de onderneming onder, boven of naast het economisch beleid zal moeten staan. Dit lijkt een niet relevante discussie.'

De huidige aard van het sociaal beleid is sterk bepaald door de normen en waarden die in de jaren zestig en zeventig zijn gegroeid. Dit heeft er, aldus Van Dijck, toe geleid dat het economische van het sociale denken en handelen losgekoppeld is; 'er is een tweesporen-situatie ontstaan, met verschillende doelstellingen, die van de onderneming en die van het sociaal beleid'.

6. In dit verband zullen wij kort stil staan bij enkele reacties die kenmerkend zijn.
Een van de conclusies van een rapport van de Conference Board luidt dat: 'De personeelsfunctie te belangrijk is om alleen beheerd te worden door de personeelsstaf' (Janger, 1977). In een artikel in *Harvard Business Review* wordt opgemerkt dat Personeelsafdelingen te veel personeelsplannen ontwikkelen en invoeren die niet voldoende aansluiten op de doelstellingen van de onderneming. Sprekend vanuit hun geïsoleerde positie in de organisatie wordt, aldus de auteur, hun mening niet hoog aangeslagen. Volgens dit artikel hebben de problemen met de personeelsfunctie twee oorzaken, namelijk gebrek aan deskundigheid binnen de personeelsfunctie en gebrek aan respect voor de personeelsfunctie van de kant van veel topmanagers (Foulkes, 1975, blz. 71-84). Ook anderen komen in die periode tot de constatering dat 'personeelsmanagers meer respect van hun top en middle managers behoeven om effectief in hun organisatie te kunnen zijn' (Myers, 1971, blz. 11). Wat opvalt is, dat er geen misverstand lijkt te bestaan over het toenemend belang van personeelsmanagement in de onderneming. In het bekende management-tijdschrift *Fortune* wordt in deze zin zelfs een artikel geschreven onder de titel: 'Personnel Directors are the new corporate heroes' (Meyer 1976, blz. 84 e.v.).
En ook anderen wijzen erop dat deze ontwikkelingen het belang van personeelsmanagement in de onderneming sterk zullen vergroten (Legge, 1978, blz. 73-74; Toedtmann, 1980, blz. 31). Stockard wijst zeer uitvoerig op de problemen in personeelsmanagement en gaat in op de behoefte aan vernieuwing (Stockard, 1980, blz. 29-50).
7. Hierin past ook de oprichting van een nieuwe academische opleiding 'Personeelswetenschappen' gericht op personeels- en sociale vraagstukken bij het beheren en besturen van organisaties; een initiatief van de Katholieke Universiteit Brabant.
In het kader van een verkennende studie voorafgaand hieraan is een zgn. kwalitatieve marktverkenning verricht bij 25 topfunctionarissen in de profit- en non-profitsector. Hieruit blijkt een eensgezindheid van opvattingen over de gewenste rol, positie en deskundigheden van de leidinggevende personeelsfunctionarissen. Zo zijn deze topfunctionarissen van mening dat de leidinggevende personeelsfunctionaris in staat en bereid moet zijn:
 - 'inhoud te geven aan het eigene van het sociale aspect van de besturing, inclusief de maatschappelijke invloeden die daarop inwerken;
 - het sociale aspect te beschouwen als een geïntegreerd onderdeel en afgeleide van het ondernemings- c.q. organisatiebeleid;
 - vanuit het sociale aspect randvoorwaarden te stellen aan het ondernemingsbeleid;
 - het integrale organisatiebeleid via het sociale aspect te vertalen in richtlijnen voor de keuze en verdere invulling van de personeelsinstrumenten'.Unaniem zijn deze topfunctionarissen van oordeel dat de leidinggevende personeelsfunctionaris in dienst staat van de totale organisatie.
(Zie G.R.A. de Jong en H.J.M. Kuyter, 'Verslag onderzoek naar de behoefte aan een opleiding sociaal beleid'; bijlage 1 behorende bij het *Rapport Personeelswetenschappen*, Tilburg 1985.)
8. Velen hebben stilgestaan bij het vraagstuk van de relatie tussen de doelstellingen personeelsmanagement en de algemene organisatiedoelstellingen. Ter illustratie citeren we er hier een paar. Een Canadees onderzoeksrapport stelt t.a.v. deze relatie: 'that although the various techniques available for the management of human resources were fairly well developed a gap in knowledge existed at the more strategic level, specifically in dealing with the linkage between long-term human resource planning and strategic planning and management' (The Conference Board of Canada, *Managing human resources. A strategic perspective*, 1982).

Zie ook een rapport van de Vereniging voor Strategische Beleidsvorming waarin gesteld wordt: Het lijkt beter af te stappen van de discussie over "integratie" van sociaal beleid. Waar het vooral om gaat is de erkenning dat sociale overwegingen en doelstellingen — met hun specifieke invulling al naar gelang de maatschappelijke ontwikkelingsfase en de situatie van de onderneming — ook voorwaarden stellend voor de continuïteit van de onderneming zijn. Dat wil zeggen, dat het sociaal beleid noch per definitie uitsluitend initiërend-hervormend noch overwegend volgend-aanpassend gericht is. Ieder beleidsaspect — het technische, economische en sociale — heeft invloed op alle andere beleidsaspecten. Problemen op elk van de beleidsgebieden kunnen aanleiding geven tot integrale en strategische beleidsvorming. Bij besturing is dus veelal afweging nodig. Dit is zeker waar wanneer het gaat om strategische ondernemingsbeslissingen, waarbij de gang van zaken voor langere tijd "vastgelegd" moet worden' (Vereniging voor Strategische Beleidsvorming, *Ondernemen met sociaal beleid*, Den Haag, 1983, blz. 68). Zo zegt in dit verband J.F. Bolweg, ('Verzakelijking van sociaal beleid: Een probleem voor alle personeelsfunctionarissen?' *Personeelbeleid*, 19, 1983): 'Personeelsbeleid heeft in die periode (bedoeld is 1965-1975) een noodzakelijke bijdrage geleverd aan het legitimeren van het organisatiebeleid. Fraaie beleidsuitspraken en opgetuigde nota's sociaal beleid zonder enige prioriteitsstelling waren blijkbaar noodzakelijk legitimeringsinstrumenten in de toenmalige maatschappelijke context. Stond in deze jaren de legitimeringsnoodzaak door middel van fraaie beleidsuitspraken centraal, nu is deze noodzaak in een beangstigend tempo verdronken door de kernproblematiek effectiviteit en efficiency. De continuïteit van de organisatie wordt opnieuw bedreigd maar nu door de nog dwingender logica van economische aard'.

9. Nadrukkelijk komt de rolproblematiek aan de orde in de bundel *Professionalisering van het personeelsbeleid*, een rapport dat in 1982 werd aangeboden aan de leden van de Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid. Met name hoofdstuk 2; hierin gaat Van Beers in op de domein- en rolproblematiek van de personeelsfunctionaris, waarbij hij gebruik maakt van materiaal uit het onderzoek 'Organisatiestress en de personeelsfunctionaris'. Hoofdstuk 3, een bijdrage van Bolweg, waarin hij ontwikkelingen kritiseert van het personeelsbeleid en een aantal drastische koerswijzigingen suggereert in de opstelling van de personeelsdienst. In hoofdstuk 4 behandelt Van Beers de professionaliseringsmogelijkheden voor de personeelsfunctionaris. Hij stelt daarbij het belang van de functie boven dat van het beroep, na eerst de professionalisering van de personeelsfunctionaris in de klassieke zin als mislukt verklaard te hebben. W.J.P.A. van Beers en Ch.J. de Wolf, (red.) *Professionalisering van het personeelsbeleid; schets van een tienjarige ontwikkeling en een nieuwe koersbepaling*, NVP/Kluwer, Deventer, 1982). Overigens wordt tot recent toe de discussie over de beroepscode nog gevoerd zoals in W.A. Arts, P.H.M. Groendijk en A.R.T. Williams, 'Naar een professionalisering van het personeelsbeleid?' *ESB*, 29 febr. 1984, blz. 213-217. Een belangrijke rol in de discussie heeft het Professionaliseringsnummer van *Personeelbeleid*, 1977 gespeeld.
10. Voorbeelden van literatuur waar expliciet wordt gewezen op de invloed van de ontwikkeling op personeelsmanagement zijn: W.A. Arts, J. Paauwe en A.R.T. Williams, 'Ontwikkelingen in de personeelsfunctie', *ESB*, 1980, blz. 900-904; J.C. Toedtmán, 'A decade of rapid change: the outlook for human resource management in the '80's', *Personnel Journal*, jan. 1980, blz. 29-35; N. Cowan, 'Personnel management in the eighties; will we waste another decade', *Personnel Management* jan. 1980, blz. 22-35; M. Magnus, 'Trends and issues in personnel management', *Personnel Journal*, maart 1983, blz. 238-242; J.K. Ortman, 'Human resources 1984: the state of the profession, an overview of trends, issues and possibilities', *Personnel Administration*, juni 1984, blz. 35-48.
11. Enkele voorbeelden van literatuur die in zijn algemeenheid ingaat op ontwikkelingen zijn: Wetenschappelijke Raad van het Regeringsbeleid, *Plaats en toekomst van de Nederlandse Industrie*, Den Haag 1980; A. Toffler, *The Third Wave* (Nederlandse vertaling 1981). A. Toffler, *Future Shock*, New York, 1971; J. Naisbitt, *Megatrends*, Ten New Directions Transforming Our Lives, New York 1982; M. Ferguson, *De aquarius samenzwering*, Deventer 1982.
12. Zie in dit verband de grote verwachtingen voor de jaren zeventig zoals uitgesproken in het artikel van C.A. Myers, 'The changing role of the personnel manager', *Personnel Review*, vol. 1, 1971 blz. 6-11.

Hoofdstuk 2

1. Deze publikatie heeft geleid tot een stroom van reacties. Voor een deel reacties die bedoeld zijn als uitdieping of uitwerking van de ideeën van Peters en Waterman en voor een deel als negatieve reactie. Voorbeeld van de uitdiepende of uitwerking van de ideeën zijn onder andere: H. Bakker e.a. 'Succesvol ondernemen', *M & O*, juli/augustus 1983; C. Blokland en M. Fischer, 'Dilemma's voor excellente managers', *Management Totaal*, november 1984; L.C.M. Foederer, 'Critical success factors: voor succes bestaat geen algemeen recept', *Management Totaal*, februari 1985. Kritische reacties zijn bijvoorbeeld: D.T. Carroll, 'A disappointing search for excellence', *Harvard Business Review*, november/december 1983; in een zeer kritisch artikel wijst Carroll er op dat geheel voorbij wordt gegaan aan factoren als marktdominantie, toegang tot grondstoffen, overheidspolitiek enz., L.J. de Wolf, 'In search of excellence'. De creatie van een nieuwe ondernemingscultuur, *FEM*, 19 november 1983.
2. In deze fascinerende publikatie wordt op basis van het zogenaamde 7-S-schema een vergelijking gemaakt tussen Japanse en Amerikaanse ondernemingen. Op grond hiervan worden aanwijzingen gegeven aan de Amerikaanse manager.
3. Recentelijk is in nogal wat publikaties gewezen op het niet meer voldoen aan de basiskennmerken van 'excellence' door een groot aantal van de 43 excellente bedrijven van Peters en Waterman. In het Amerikaanse tijdschrift *Business Week*, 5 november 1985, blz. 46 e.v. is onder de kop 'Who's excellent now' een analyse gegeven waaruit blijkt dat ten minste 14 van de 43 excellente ondernemingen niet meer voldoen aan de eisen van excellent. Zie in dit verband ook R.C. Bennett en R.G. Cooper. 'The product life cycle trap in business Horizon'; vertaald in 'Succes heeft soms tragische gevolgen', *Management Totaal*, februari 1985.
4. In zijn boek beschouwt Lammers deze vier begrippen als de vier soorten organisatieproblemen gezien vanuit de sociologie van de organisatie.

Hoofdstuk 3

1. In dit hoofdstuk hebben wij ons ten aanzien van de wetenschapsmethodologie met name laten leiden door: P.G. Swanborn, *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Inleiding in ontwerpstrategieën, Boom, Meppel 1981 en P.G. Swanborn en L. Rademaker, (red.), *Sociologische grondbegrippen*, deel 2, Methoden en technieken, Het Spectrum, Utrecht 1982;
2. Uiteraard zijn er vele indelingen en omschrijvingen denkbaar, zoals die gemaakt door M. van der Vall, *Sociaal beleidsonderzoek, een professioneel paradigma*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1980); Van der Vall gaat nader in op toegepast wetenschappelijk onderzoek en sociaal beleidsonderzoek. Daarbij verstaat hij onder toegepast wetenschappelijk onderzoek het toepassen van zuiver wetenschappelijke theorieën en methoden op de diagnose en oplossingen van concrete problemen. Sociaal beleidsonderzoek onderscheidt hij nadrukkelijk van toegepast wetenschappelijk onderzoek. Van Doorn die de term interventiewetenschappen invoert en dat beschouwt als een goed alternatief voor 'de ruime, op mens en maatschappij gerichte technologische bemoeienissen in het algemeen, waaronder dus ook individueel gerichte bemoeienissen zijn begrepen'; zie J.J.A. van Doorn, 'Interventiewetenschap, de wording van een ambitieus programma', *Beleid en Maatschappij* (januari/februari 1984). Zwart (1973, blz. 16) ontwikkelt een onderscheid tussen conclusiegerichte en discisiegerichte wetenschapsbeoefening. Zowel de zuivere als de toegepaste wetenschap wordt dan gerekend tot de conclusiegerichte wetenschap. Actie-onderzoek definieert hij als: 'het type van wetenschappelijk onderzoek, waarbij de bedoeling voorziet het probleemveld zelf te veranderen. Het onderzoek is hierbij geen doel maar middel tot actie. Hier ligt een belangrijk verschil met het zogenaamde toegepaste onderzoek, omdat het laatste niet noodzakelijkerwijs tevens toepassing van onderzoeksresultaten impliceert'. Swanborn (1982, blz. 25-26) onderscheidt praktijkgericht en fundamenteel onderzoek. Daarbij is het doel van praktijkgericht onderzoek een bijdrage te leveren aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Fundamenteel onderzoek heeft dan tot doel het vergroten van onze kennis van, ons inzicht in de werkelijkheid, ook zonder dat de onderzoeker het oog gericht heeft op mogelijke toepassingen. Daarbij is, aldus Swanborn, in beide gevallen het doel

van het onderzoek niet 'veranderingen van de werkelijkheid, maar het leren kennen van die werkelijkheid. Dat die kennis dan eventueel in dienst staat van een beleid dat op verandering is gericht, doet er niet toe; in aanleg moeten deze doeleinden gescheiden worden'.

Becker en Thoenes (Rademaker, 1981, blz. 9-29) onderscheiden binnen de sociologie zuivere sociologie en toegepaste sociologie. 'Bij zuivere sociologie gaat het om uitbreiding van sociologische kennis, die primair bedoeld is om intellectuele nieuwsgierigheid te prikkelen of te bevredigen. Bij toegepaste sociologie gaat het om het uitbreiden van sociologische kennis, die primair bedoeld is om als problematisch ervaren verschijnselen in de samenleving (onderontwikkeling) te verhelderen en daardoor bij te dragen tot de mogelijkheid om hen te verminderen of te verwijderen'.

Daarnaast onderscheiden zij toegepaste sociologie en sociologietoepassing. 'Toegepaste sociologie is per definitie uitbreiding van wetenschappelijke kennis, ook al worden de behoeften van de praxis zoveel mogelijk in het oog gehouden. Bij sociologietoepassing wordt weliswaar wetenschappelijk gewerkt, maar mag een bijdrage tot de body of knowledge achterwege blijven.'

3. In deze paragraaf hebben wij ons hoofdzakelijk laten leiden door Swanborn (zie noot 1).

Hoofdstuk 5

1. In deze paragraaf wordt gebruik gemaakt van gedachten zoals uitvoerig verwoord in eerdere publikaties, zie De Jong, 1984 *a*; 1985 *b*; 1986.

Literatuur

- Argyris, C., 'Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank', *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2, nr. 4.
- Arts, W.A., J. Paauwe en A.R.T. Williams, 'Ontwikkelingen in de personeelsfunctie', *ESB*, 1980.
- Arts, W.A., P.H.M. Groenendijk en A.R.T. Williams, 'Naar een professionalisering van het personeelsbeleid?' *ESB*, 29 februari 1984.
- Bakker, H.E.A., 'Succesvol ondernemen', *M&O*, juli/augustus 1983.
- Becker, H.A. en P. Thoenes, 'Inleiding toegepaste sociologie'. In: L. Rademaker, *Sociologische grondbegrippen*, Het Spectrum, Utrecht, 1981.
- Beckhard, R., *Organization development. Strategy and models*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- Beckhard, R. en T.R. Harris, *Organizational transitions. Managing complex change*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1977.
- Beers, W.J.P.A. van en Ch.J. de Wolf (red.), *Professionalisering van het personeelsbeleid. Schets van een tienjarige ontwikkeling en een nieuwe koersbepaling*, NVP Kluwer, Deventer 1982.
- Bennet, R.C. en R.G. Cooper, 'Succes heeft soms tragische gevolgen', *Management Totaal*, februari 1985.
- Breuer, F., *De organisatie-adviseur en zijn netwerk. Een sociaal-wetenschappelijke studie van een aantal ontwikkelingen in het organisatie-advieswerk*, Samsom, Alphen a/d Rijn 1982.
- Blokland, C. en M. Fischer, 'Dilemma's voor "excellente managers"', *Management Totaal*, november 1984.
- Bolweg, J.F., 'Verzakelijking van sociaal beleid: een probleem voor alle personeelsfunctionarissen?' *Personeelbeleid*, 19, 1983.
- Bolweg, J. en R.J. Tissen, 'Personeelsmanagement in support of excellence'. In: *Handboek methoden, technieken & analyses voor Personeelsmanagement*, Kluwer Bedrijfswetenschappelijke uitgaven/NVP 1986, II.1.1.1 blz. 101-109.
- Botter, C.H., *Industrie en organisatie, Een overzicht een uitzicht*, Kluwer/Nive, Eindhoven 1980.
- Broek, L.C. van den, *Type organisatie en type sociaal beleid*, Kluwer, Deventer 1979.
- Buitendam, A., *Personeelsafdelingen in de industrie. Een empirisch onderzoek naar de structuur en het functioneren van personeelsafdelingen in industriële ondernemingen in Nederland*, Konstapel, Groningen 1979.
- Bunt, P.A.E. en C.J. Lammers (red.), *Organisatieverandering en organisatie-advieswerk*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1980.
- Burrell, G. en G. Morgan, *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*, Heineman, Londen 1979.
- Carroll, D.T., 'A disappointing search for excellence', *Harvard Business Review*, november/december 1983.
- Chin, R. en K.D. Benne, 'General strategies for effecting change in human systems'. In: W.G. Bennis, K.D. Benne en R. Chin, *The planning of change*, Holt, Rinehart & Winston, Londen 1970.
- The Conference Board of Canada, *Managing human resources. A strategic perspective*, 1982.
- Cowan, N., 'Personnel management in the eighties: will we waste another decade?' *Personnel Management*, januari 1980.

- Deal, T. en A. Kennedy, *Corporate Cultures*, 1982.
- Dee, G.M. van, G.R.A. de Jong, A. Kranendonck en M. Verschuyl, 'Management en Sociaal Beleid', *Bedrijfskunde*, jaargang 52, nr. 4, 1980, en *Handboek voor Managers*, 3e editie (afl. 16).
- Dee, G.M. van, G.R.A. de Jong, A. Kranendonck en M. Verschuyl, 'De organisatie: een verzameling optieken'. In: *Jaarboek Orde van Organisatiedeskundigen en -Adviseurs*, 1982/1983, blz. 9-17.
- Dee, G.M. van, G.R.A. de Jong, A.J. Kranendonck en M. Verschuyl, *Management en sociaal beleid*, Stenfert Kroese, Leiden 1985.
- Doorn, J.J.A. van, 'Interventiewetenschap, de wording van een ambitieus programma', *Beleid en Maatschappij*, januari/februari 1984.
- Dijck, J.J.J. van, *Organisaties in verandering*. Sociologische modellen van veranderingsprocessen in organisaties, Universitaire Pers, Rotterdam 1972.
- Dijck, J.J.J. van en J.A.P. van Hoof (red.), *Organisaties in ontwikkeling*, Universitaire Pers Rotterdam, Rotterdam 1976.
- Dijck, J.J.J. van, *Personeelsbeleid, sociaal beleid, vermaatschappelijking van de onderneming*, SMO, Scheveningen 1977.
- Dijck, J.J.J. van (red.), *Beheersing van sociale ontwikkelingen*. Naar een sociaal ondernemingsbeleid, Stenfert Kroese, Leiden 1981.
- Dijck, J.J.J. van, *Maatschappelijke ontwikkelingen in de tachtiger jaren*, Stichting Stuurgroep Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek 1982.
- Dijck, J.J.J. van, 'Sociaal beleid, Verzakelijking en vernieuwing', *Personeelbeleid*, 19, nr. 7/8, 1983.
- Dijck, J.J.J. van, 'Organisaties onder spanning. Naar een dynamische organisatietheorie', *Bedrijfskunde*, jrg. 56, nr. 3, 1984, blz. 224-229.
- Dijck, J.J.J. van, 'Vernieuwing van personeelsmanagement', *Bedrijfskunde*, jaargang 59, nr. 2, 1987.
- Ellemers, J.E., 'Macht'. In: L. Rademaker *Sociologische grondbegrippen*, Het Spectrum, Utrecht 1981.
- Feltmann, C.E., *Adviseren bij organiseren*. Een studie over interventiekunde ten behoeve van organisatie-ontwikkeling en maatschappij georiënteerd organiseren, Perscombinatie, Amsterdam 1984.
- Ferguson, M., *De aquarius samenzwering*. Persoonlijke en sociale transformatie in de tachtiger jaren, Ankh-Hermes, Deventer 1982.
- Foederer, L.C.M., 'Critical succes factors: voor succes bestaat geen algemeen recept', *Management Totaal*, februari 1985.
- Fombrun, C.J., N.M. Tichy en M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984.
- Foulkes, F.K., 'The expanding role of the personnel function', *Harvard Business Review*, maart/april 1975, blz. 71-84.
- Foulkes, F.K. en H.M. Morgan, 'Organizing and staffing the personnel function', *Harvard Business Review*, mei-juni 1977, blz. 142-154.
- French W.L. en C.H. Bell, *Organization development*. Behavioral science interventions for organization improvement, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1978.
- French, W.L., C.H. Bell en R.A. Zawacki, *Organization development*. Theory, practice and research, Business Publications, Dallas 1983.
- Godfroy, A., *Netwerken van organisaties, strategieën, spelen, structuren, Vuga*, 's-Gravenhage 1981.
- Haaren, P.W.M. van (red.), *Ondernemen kan ook anders*. Balans en perspectief van sociaal beleid, Vuga, 's-Gravenhage 1983.
- Hamaker, H.G., 'Typen personeelbeleid in theorie en onderzoek', *M&O*, september/oktober 1979.
- Handy, C.B., *Understanding organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1981.
- Hansen, G.B., 'Professional education for carriers in human resource administration', *Personnel Administration*, januari 1984, blz. 69-80 e.v.

- Harrison, R., 'Understanding your organization's character', *Harvard Business Review*, mei/juni 1972.
- Heijnsdijk, J. en L.J. Meyaard (red.), *Organisaties*. Een toekomstperspectief, Samsom, Alphen a/d Rijn 1979.
- Hunt, J.W., *The restless organisations*, Wiley, Sydney 1972.
- Janger, A.R., *The personnel function*: Changing objectives and organization, the Conference Board, New York 1977.
- Jong, G.R.A. de, 'Sociaal beleid in de kleine onderneming', *Intermediair*, jaargang 16, 30 mei 1980 en in *Praktisch Personeelsbeleid*, suppl. 39, november 1980.
- Jong, G.R.A. de, 'De personeelsfunctie: structuur, activiteiten en deskundigheden', *Bedrijfskunde* jaargang 54, nr. 3, 1982 en in *Handboek voor managers*, 1984a.
- Jong, G.R.A. de, 'Sociale kosten en baten van organisatieverandering, een verkenning', *Bedrijfskunde*, jaargang 56, nr. 3, 1984b.
- Jong, G.R.A. de en N.E.J.M.H. Wijnands, 'Prestatiebeloning. Verleden, heden en toekomst', *Bedrijfskunde*, jaargang 56, nr. 4, 1984c.
- Jong, G.R.A. de, 'Personeelsbeleid en administratieve automatisering'. *Praktisch Personeelsbeleid*, 1985a.
- Jong, G.R.A. de, 'De personeelsfunctie' *Praktisch Personeelsbeleid*, suppl. 55, november 1985b.
- Jong, G.R.A. de en H.J.M. Kuyser, 'Verslag onderzoek naar de behoefte aan een opleiding sociaal beleid'. Bijlage I van: *Rapport Personeelswetenschappen*, Tilburg 1985.
- Jong, G.R.A. de en D.B.J. van der Leest, 'Automatisering betekent veranderen', *Managers en Computers*, november 1985.
- Jong, G.R.A. de, 'Effectief omgaan met personeel'. De taak van lijn- en personeelsmanagement. *Handboek methoden, technieken & analyses voor Personeelsmanagement*, Kluwer Bedrijfswetenschappelijke uitgaven, Deventer 1986.
- Kempen, P.M., *Bedrijfsdiagnose alias management audit*. Methoden van preventief organisatie-onderzoek, Samsom, Alphen a/d Rijn 1979.
- Kempen, P.M. en H.B. Kips, *Organisatiediagnose en management audit*. Methoden van preventieve doorlichting voor non-profit organisaties, Samsom, Alphen a/d Rijn 1983.
- Lammers, C.J., *Organisaties vergelijkenderwijs*. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties, Spectrum, Utrecht 1983.
- Lammers, C.J., 'Balans van het sociologisch denken over organisaties', *M&O*, nr. 5 1984, blz. 362-386.
- Leavitt, H.J., *Applied Organization changes in Industry*: Structural Technological and Humanistic Approaches. In J. March (red.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965.
- Legge, K., *Power, innovation and problem-solving in personnel management*, McGraw-Hill, Londen 1978.
- Magnus, M., 'Trends and issues in personnel management', *Personnel Journal*, maart 1983.
- Marx, E.C.H., 'De organisatie-adviseur als procesbegeleider', *Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde*, 1978.
- Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1982, tweede druk 1986.
- Mastenbroek, W.F.G., 'Excellente organisaties: partijen of systemen?' *M&O*, nr. 5, 1984, blz. 387-399.
- Meyer, H.E., 'Personnel Directors are the new corporate heroes', *Fortune*, februari 1976, blz. 84 e.v.
- Myers, C.A., 'The changing role of the personnel manager', *Personnel Review*, vol. 1, 1971, blz. 6-11.
- Mintzberg, H., *The structuring of organizations*. A synthesis of the research, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1979.
- Mintzberg, H., 'Organization design: fashion or fit?' *Harvard Business Review*, januari/februari 1981, blz. 103-116.
- Mintzberg, H., *Power in and around organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1983.

- Morgan, G., *Images of Organizations*, Sage Publications, 1986.
- Naisbitt, J., *Megatrends*. Ten new directions transforming our lives, Warner Books, New York 1984.
- Ortman, J.K., 'Human resources 1984: the state of the profession. An overview of trends, issues and possibilities', *Personnel Administration*, juni 1984.
- Pascale, R.T. en A.G. Athos, *The art of japanese management*. Applications for American executives, Warner Books, New York 1981.
- Peach, L.H., *Excellence in social responsibility*, International Personnel Management Conference, Management Centre Europe, 1985.
- Pennings, J.M., 'Organisatietheorie in de Verenigde Staten. Een globaal overzicht', *M&O*, nr. 5, 1984 blz. 339-350.
- *Personeelbeleid*, 19, 1983 (Conferentieverslag NVP).
- Peters, T.J. en R.H. Waterman, *In search of excellence*. Lessons from America's best run companies, Harper & Row, New York 1982.
- *Polysociaal zakboekje*, Koninklijke PBNA B.V., Arnhem 1986.
- Postma, F. en A. Buitendam, *Personeelsafdelingen in industriële organisaties*. Een onderzoek naar verschillen tussen personeelsafdelingen in industriële organisaties, Kluwer, Deventer 1980.
- Rademaker, L. (red.), *Sociologische grondbegrippen*, deel I, Het Spectrum, Utrecht 1981.
- Rieken, J. en J. Baaijens, *Effectiviteit en bestuur van organisaties*. Naar een politiek organisatie-model, Vuga, 's-Gravenhage 1982.
- Rubinstein, M., 'Over effectiviteit van korte adviesprocessen', *M&O*, nr. 5, 1985.
- Schein, E.H., *Career dynamics*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1978.
- Schein, E.H., *Organizational psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1980.
- Schein, E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
- Schilfgaarde, P. van, *Het kennisbegrip in wetenschap en beroep*. Objectiviteit als pretentie, Samsom, Alphen a/d Rijn 1970.
- Silverman, D., *Organisatietheorie*, Universitaire Pers Rotterdam, Rotterdam 1974.
- Simon, H.A., *The new science of management decisions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1977.
- Stockard, J.G., *Rethinking People Management*, a new look at the Human Resources Function, AMACOM, New York 1980.
- Swanborn, P.G., *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Inleiding in ontwerpstrategieën, Boom, Meppel 1981.
- Swanborn, P.G. en L. Rademaker (red.), *Sociologische grondbegrippen*, deel 2, Het Spectrum, Utrecht 1982.
- Thomason, G.F., *A textbook of personnel management*, Institute of Personnel Management, Londen 1978, derde editie.
- Toedtman, J.C., 'A decade of rapid change: the outlook for human resources management in the 80's', *Personnel Journal*, januari 1980, blz. 29-35.
- Toffler, A., *De derde golf*, Veen, Utrecht 1981.
- Toffler, A., *Future shock*, Bantam Book, New York 1971.
- Vall, M. van der, *Sociaal beleidsonderzoek*. Een professioneel paradigma, Samsom, Alphen a/d Rijn 1980.
- Veen, P., *Mensen in organisaties*. Een inleiding in de organisatiepsychologie, Van Loghum Slaterus, Deventer 1982.
- Veld, J. in 't, *Analyse van organisatieproblemen*. Een toepassing van denken in systemen en processen, Agon/Elsevier, Amsterdam 1975.
- Vereniging voor Strategische Beeldvorming, *Ondernemen met sociaal beleid*, Den Haag 1983.
- VNO/NCW, *Sociaal beleid*, 's-Gravenhage 1983.
- Vroom, C.W., *Bureaucratie*, het veelzijdige instrument van de macht. Samsom, Alphen a/d Rijn 1980.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, Den Haag 1980.

- Wolf, L.J. de, 'In search of excellence. De creatie van een nieuwe ondernemingscultuur', FEM, 19 november 1983.
- Zwaan, A.H. van der, *Ontwerp van organisatie-onderzoek*, Van Gorcum, Assen 1984.
- Zwart, C.J., *Gericht veranderen van organisaties*. Beheerste ontwikkeling als permanente activiteit, Lemniscaat, Rotterdam, tweede druk 1973.

"Effectief Personeelsmanagement, een interventiestrategie"

van G. R. A. DE JONG

1. Effectief personeelsmanagement wordt nog teveel geassocieerd met een luxe investering van een goed renderend bedrijf, terwijl juist als het minder goed gaat effectief personeelsmanagement dringend noodzakelijk is.
2. "It is not a question of being nice to people. It is simply a recognition that human beings will make or break a company" (Naisbitt, Megatrends. Ten new directions transforming our lives, New York, 1984).
3. Normen en waarden vormen een belangrijk onderdeel van personeelsmanagement, dit vraagt van de personeelsmanager om een explicitering van eigen normen en waarden.
4. De veel gehoorde stelling: "de lijn is verantwoordelijk voor het personeelsmanagement" blijkt in de praktijk vaak niet op te gaan.
5. De sociologie vormt een noodzakelijk bestanddeel van de bagage van de organisatieadviseur. De praktijkervaring van de organisatieadviseur verrijkt het denken van de sociale wetenschapper. Dit vereist de bereidheid tot wederzijdse uitwisseling op basis van respect voor elkaars functie en identiteit.
6. Het schrijven van een dissertatie is een proeve van wetenschappelijke bekwaamheid en kan dus niet bedoeld zijn als bekroning van een levenswerk.
7. Double-loop learning zou men vrij kunnen vertalen met grensverleggend leren. In die zin is het schrijven van dit proefschrift voor mij een belangrijk leerproces.
8. Promoveren doe je niet alleen.

9. De opkomst van Hogescholen illustreert de bedreigde positie van de universiteit. Daarbij dringt zich de vergelijking op met de ontwikkeling van de door Thorbecke opgerichte HBS ten opzichte van het Gymnasium. Het vraagt op het niveau van het collectief van universiteiten om strategische beslissingen en een gezamenlijke interventiestrategie.
10. Het niet meer verplicht stellen van stellingen bij de promotie bevestigt een tendens naar wetenschappelijke versmalling en daarmee verarming. Bovendien gaat daarmee het meest gelezen deel van de dissertatie verloren.

Katholieke Universiteit Brabant



Bibliotheek

Dit werk terug te bezorgen uiterlijk op:	

BEPALING UIT HET REGLEMENT

Een werk, dat iemand in bruikleen heeft, mag door hem in geen geval worden uitgeleend.



SOCIAAL- BELEID

Het boek

De belangstelling voor personeelsmanagement is groeiende. En terecht. Nu het menselijk kapitaal als belangrijke factor in de organisatie wordt beschouwd, ontkomt de PZ-functionaris er niet aan voor een management-opstelling te kiezen. Gericht op de vertaling van organisatiedoelen naar personeelsmanagement en ondersteund door effectieve beleidsinstrumenten. Dat is de kern van dit boek. De auteur stelt dat het sociaal beleid in Nederland nodig aan vernieuwing toe is en heeft daartoe een methode van aanpak ontwikkeld.

Kenmerken van deze methode: pragmatisch, effectief, bestuurbaar en beheersbaar. De praktijkervaringen met deze succesvolle methode – opgedaan in 7 organisaties – staan beschreven in een aantal cases.

De auteur

G.R.A. de Jong studeerde sociologie in Utrecht. Hij werkt sinds 1974 bij Van Dien + Co. als organisatie-adviseur en heeft onder meer als werkterrein: fusies, doorlichtingen, topstructurering en personeelsmanagement. Sinds 1 januari 1981 is hij vennoot bij Van Dien + Co.